



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM
BALANCED SCORECARD**

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING BALANCED SCORECARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Monika Poláková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Monika Poláková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení výkonnosti společnosti pomocí přístupu Balanced Scorecard. Na základě provedených analýz a odvozených klíčových strategických cílů navrhne ukazatele výkonnosti a stanovuje cílové hodnoty ukazatelů.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením výkonnosti společnosti HBH Projekt spol. s.r.o. za pomoci metody Balanced Scorecard. V první části budou vysvětleny teoretické poznatky a definovány základní pojmy z oblasti strategického managementu, finanční analýzy a výkonnostních ukazatelů. Druhá část diplomové práce se zabývá analýzou a zhodnocením aktuální situace společnosti z hlediska finančních a nefinančních ukazatelů. Zjištěné poznatky z provedených analýz slouží jako podklad pro tvorbu třetí části práce, kterou je návrh implementace metody Balanced Scorecard do společnosti. V této části jsou čtyřem perspektivám přiřazeny strategické cíle společnosti a stanovena měřítka a strategické akce, jejichž účelem je splnit stanovené cíle a zlepšit výkonnost dané společnosti.

Klíčová slova

Hodnocení výkonnosti společnosti, finanční analýza, rentabilita, likvidita, zadluženost, Balanced Scorecard BSC, aktivita, SWOT analýza

Abstract

The subject of this diploma thesis is an evaluation of the company HBH Projekt spol. s.r.o., using the Balanced Scorecard method. In the first section, I will explain the theoretical knowledge components and provide a definition for some of the basic concepts related to management strategy, financial analysis, and performance indicators. The second section is an analysis and evaluation of the recent performance of HBH Projekt spol. s.r.o.. This second section will focus on both financial and non-financial measurements. The findings of these analyses serve as the basis for the third section, which is a proposal for the implementation of the Balanced Scorecard method for the company. In this section, the four perspectives are assigned to the strategic goals of the company, benchmarks are set, and strategic metrics are defined to help achieve the set goals of improving the company's performance.

Key words

Evaluation of company performance, financial analysis, profitability, liquidity, indebtedness, Balanced Scorecard BSC, activity, SWOT analysis

Bibliografická citace

POLÁKOVÁ, Monika. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135446>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13.5.2021

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych nejdříve poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vojtěchovi Bartošovi, Ph.D. za užitečné rady, připomínky a za jeho velkou ochotu vždy s čímkoliv poradit. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, skvělému příteli a přátelům za podporu a pomoc při studiu.

Obsah

ÚVOD	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODIKA	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Výkonnost podniku	13
1.2 Měření výkonnosti podniku	14
1.3 Metody měření výkonnosti podniku	15
1.3.1 EFQM Model	15
1.3.2 Six sigma.....	18
1.3.3 Benchmarking	18
1.3.4 Balanced Scorecard (BSC)	21
1.4 Strategická analýza.....	32
1.4.1 Analýza makroprostředí.....	33
1.4.2 Analýza mikroprostředí	34
1.4.3 SWOT analýza.....	36
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	37
2.1 Charakteristika společnosti	37
2.1.1 Představení společnosti.....	37
2.1.2 Organizační struktura společnosti.....	39
2.2 Analýza externího a interního prostředí	40
2.2.1 Analýza makroprostředí.....	40
2.2.2 Analýza mikroprostředí	43
2.3 Analýza vybraných finančních ukazatelů	47
2.3.1 Ukazatele rentability	48
2.3.2 Ukazatele likvidity	50

2.3.3	Ukazatele zadluženosti	51
2.3.4	Ukazatele aktivity	52
2.4	Shrnutí finanční analýzy	53
2.5	SWOT analýza	54
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	57
3.1	Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci	60
3.2	Objasnění vize a strategie společnosti.....	61
3.2.1	Konkretizace cílů	61
3.3	Tvorba Balanced Scorecard	63
3.3.1	Finanční perspektiva	64
3.3.2	Zákaznická perspektiva.....	65
3.3.3	Perspektiva interních procesů	67
3.3.4	Perspektiva učení se a růstu	69
3.3.5	Strategické akce	70
3.4	Přínos návrhů řešení	75
3.5	Rizika projektu implementace BSC	75
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	86
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	90

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti pomocí využití metody Balanced Scorecard (BSC). Z finančních ukazatelů lze zjistit informace pouze o minulých aktivitách společnosti a není možné z nich zjistit předpoklad budoucího fungování společnosti. Hlavní výhodou použití Balanced Scorecard spočívá v tom, že bere v úvahu jak finanční, tak nefinanční ukazatele. Pro jasnější představu o budoucím fungování společnosti byla přijata hlavní strategie a vize společnosti a na to navazující strategické cíle, měřítko a cílové hodnoty.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala společnost HBH Projekt spol. s.r.o.. Jedná se o projektovou kancelář, která se zabývá dopravními a inženýrskými stavbami, zejména pak se zaměřením na projektování silnic a dálnic. Společnost se pohybuje ve specifickém odvětví, kdy na straně poptávky stojí stát, konkrétněji pak Ředitelství silnic a dálnic a z menších zákazníků jsou to pak například kraje.

V současné době se téměř každý rok projednává aktuální stav dopravní infrastruktury v České republice. Stavba nových silnic a dálnic, popřípadě oprava stávajících se neobejde bez předem naplánované projekční přípravy. Díky tomuto faktu lze očekávat, že společnosti pohybující se v tomto odvětví mohou v následujících letech počítat se stabilním počtem zakázek.

Přestože v dané oblasti není mnoho konkurentů, jako je to v jiných odvětvích, tak zde panuje značná konkurence s dalšími společnostmi poskytujícími tyto služby. Příčina vysoké konkurence spočívá zejména v tom, že zákazník má možnost si prostřednictvím obchodní veřejné soutěže sám vybrat ze všech společností, které do soutěže přišly s návrhem uskutečnění a zejména pak cenovou nabídkou.

Metoda Balanced Scorecard je nástroj pro měření výkonnosti podniku prostřednictvím čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Rozdělení do těchto perspektiv umožňuje sledovat jak výsledky z finanční oblasti, tak schopnost podniku vytvářet hodnotu pro nové i stávající zákazníky a jak zlepšit kvalitu poskytovaných služeb, která je jeho hlavní strategií.

VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODIKA

Diplomová práce se zabývá společností HBH Projekt spol. s.r.o., která je úspěšným dodavatelem projektové dokumentace a poskytovatelem konzultačních služeb při přípravě, zhotovení a údržbě infrastrukturních staveb. Společnost byla založena v roce 1991 třemi inženýry, kteří jsou doposud jednatelem společnosti. Za mnohaleté působení na trhu získali nejen mnoho cenných zkušeností, ale vybudovali si dobrou pověst a stálou klientelu.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti vybrané společnosti a následný návrh implementace metody Balanced Scorecard. Hlavní cíl tvoří dílčí cíle, kterými jsou:

- Prezentace teoretických poznatků a jejich následné využití v praktické části
- Analýza vnějšího prostředí společnosti prostřednictvím obvykle používané PESTLE analýzy
- Analýza vnitřního prostředí pomocí osvědčené Porterovy analýzy pěti sil a často užívaného McKinseyho modelu 7S
- Aplikace jedné z nejpoužívanějších analýz zvané SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), ve které jsou sestaveny silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby vycházející z vnějšího a vnitřního okolí společnosti
- Hodnocení finanční situace společnosti za pomoci využití vybraných ukazatelů z finanční analýzy a návrh implementace metody Balanced Scorecard
- Shrnutí přínosů a rizik zavedení metody Balanced Scorecard do společnosti

Metodika práce

K vytyčeným cílům je potřeba aplikovat následující metody.

Pozorování – pozorování je základem jakékoliv z výzkumných metod a označuje cílevědomé, plánovité a systematické sledování (1)

Srovnávání – princip srovnávání spočívá ve zjišťování shodných a rozdílných vlastností u dvou a více předmětů, jevů nebo úkazů. Srovnávání je považováno za základní metodu hodnocení (1)

Analýza – předmětem analýzy je rozložit zkoumaný předmět, jev nebo situaci na dílčí části, které jsou posléze použity k dalšímu zkoumání. Prostřednictvím zkoumání jednotlivých dílčích částí je možné daný jev poznat jako celek (1)

Syntéza – syntézou se rozumí spojení dílčích částí v celek, přičemž při syntéze dochází ke sledování vzájemného propojení mezi jednotlivými složkami jevu, a tím důkladněji poznáváme jev jako celek (1)

Indukce – indukce je zkoumání dílčích jevů na základě kterých je stanoven obecný závěr (1)

Dedukce – při dedukci postupujeme od obecných závěrů a tvrzení k těm méně obecným (1)

Pojmy indukce a dedukce spolu těsně souvisí. Zatímco indukci na základě zkoumání jednotlivých jevů v praxi dojdeme k teoretickému zobecnění, dedukcí si teoretické závěry ověřujeme v praxi (1).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následující kapitole jsou vysvětleny teoretické poznatky, aby čtenář lépe porozuměl dané problematice. Vysvětleny zde jsou metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, dále metody měření výkonnosti podniku, poznatky z oblasti strategického managementu a finančního řízení podniku.

1.1 Výkonnost podniku

V literárních zdrojích nalezneme spoustu definic pojmu výkonnost podniku. Jedním z nich je formulace od Solaře a Bartoše, která zní: *„Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy. Jestliže tedy chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou, tk.zv. cílovou hodnotou výsledku.“* (2, s. 11)

Jedním ze základních přístupů pro měření výkonnosti byl Du Pont diagram, který vznikl ve 20. letech minulého století a který je zaměřen na rozklad vlastního kapitálu. Postupem času došlo k vzniku propracovanějších přístupů, z nichž ty nejznámější jsou Balanced Scorecard (zkráceně BSC) a EFQM model excellence. Přesto však spousta manažerů využívá k měření výkonnosti finanční ukazatele. Tyto ukazatele pak manažeři přímo ovlivňují, a to místo toho, aby se zaměřili na kvalitu fungování podniku (2, s. 11).

Každý subjekt hodnotí výkonnost podniku jinak. Zatímco vlastníka společnosti zajímá zejména návratnost jeho investice do podnikání, u zákazníka je to například uspokojení požadavků na výrobek, cena produktu, podmínky placení a dodání apod. Výkonnost zkoumají také banky a finanční instituce, které posuzují schopnost podniku splácet své závazky. Z pohledu zaměstnanců je výkonnost zjišťována například dle výše mezd nebo pracovních podmínek (3, s. 13).

Abychom lépe porozuměli problematice výkonnosti podniku, je třeba si představit pojmy akcionář (shareholder) a zúčastněná strana (stakeholder) a jejich odlišné vnímání jednotlivých subjektů vůči společnosti a také podmínky, s jakými jsou ohodnocovány vnějším prostředím (3, s. 14).

Ze všech subjektů, které se podílejí na chodu společnosti, je nejvíce preferován majitel společnosti. Na otázku, proč tomu tak je, odpovídá Pavelková s Knápkovou – vlastní

společnosti je ten, kdo přinesl do podnikání svou myšlenku, peníze a zejména nese největší riziko spojené s řízením chodu společnosti. V případě, že se jejich očekávání návratnosti vložených prostředků naplní, budou podnikat dále. Taková osoba se nazývá tzv. shareholder. Aby bylo podnikání úspěšné, musí ale dojít k uspokojení i všech osob, které jsou s podnikem spojeny – jedná se o osobu zvanou stakeholder (3, s. 14).

Koncept shareholder value je zaměřen na prostředí s vyspělými kapitálovými trhy, které odrazí změnu výkonnosti podniku změnou tržních cen akcií a tím ovlivňují přesun kapitálu z méně výkonných společností do výkonnějších. Je však třeba brát v úvahu nutnost uspokojení obou stran zároveň – tedy jak shareholderů, tak stakeholderů. Uspokojením potřeb stakeholderů se myslí například vyplácení mezd, platby dodavatelům nebo placení daní. Uspokojení takových potřeb je pak možné pouze tehdy, pokud je podnik schopen vyrobit a prodat své výrobky a služby zákazníkům. Pokud by nebyly uspokojeny potřeby obou stran zároveň, dojde k přesunutí kapitálu jinam a tím k zániku možnosti přinášet uspokojení ostatním subjektům (3, s. 14).

1.2 Měření výkonnosti podniku

Náležitě navržený systém pro měření výkonnosti podniku je základem pro správné řízení podnikové výkonnosti a může být použit jako nástroj pro strategické, taktické a operativní řízení podniku (4, s. 11).

Podle definice Wagnera je „*měření činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu.*“ Výsledkem této činnosti je pak hodnota, která se vztahuje k dané charakteristice, a která může být použita k vyobrazení konkrétní charakteristiky daného objektu (5, s. 35).

Měření lze také chápat jako přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Měření je proces, jehož cílem je zajistit požadované informace o tomto zkoumaném objektu (5, s. 36).

Funkce měření

Existuje mnoho důvodů, proč člověk provádí měření. Je třeba si identifikovat ty nejdůležitější důvody. Jsou to:

- **Funkce podpory (opory) paměti** – díky měření jsou uchovány údaje o objektu a jeho charakteristikách
- **Funkce podpory srovnání (komparace)** – pomocí měření jsme schopni porovnat charakteristiky různých objektů nebo stejného objektu v různých časových momentech
- **Funkce podpory objektivizace a širší smyslového poznání** – lidé si díky měření mohou lépe představit objekt nebo charakteristiku objektu
- **Funkce podpory hloubky poznání** – prostřednictvím měření jsme schopni popsat charakteristiky objektu, které nejsou zachytitelné lidskými smysly ani technickými nástroji
- **Funkce zprostředkování poznání** – pomocí měření jsou lidé schopni poznat zkoumaný objekt i přesto, že jej nemohou přímo pozorovat
- **Funkce důkazní** – výsledek měření jsme schopni brát jako důkaz o tom, zda určitý jev nastal či nikoliv (5, s. 36)

Mezi nejpoužívanější metody měření výkonnosti podniku řadíme:

- EFQM Model Excellence (2)
- Six Sigma (6, s. 20)
- Benchmarking (2)
- Balanced Scorecard (2)

1.3 Metody měření výkonnosti podniku

Výše jsme si uvedli nejčastěji používané metody pro měření výkonnosti podniku. Všechny tyto metody budou detailně popsány a v analytické části práce bude zhodnocena výkonnost společnosti HBH Projekt spol. s r.o. prostřednictvím metody Balanced Scorecard.

1.3.1 EFQM Model

Jednou z metod měření výkonnosti je model EFQM, který se stal velmi populárním. Cílem tohoto modelu je odhalení slabých míst podniku a upozornit na slabé stránky společnosti (2, s. 16). Model se skládá z devíti hlavních oblastí (neboli kritérií) řízení organizací a dosahovaných výsledků, přičemž těchto devět oblastí se dále rozdělí

do 32 dílčích kritérií, které se zaměřují na konkrétní jednotlivé oblasti výsledků. Prvních pět oblastí, nazývajících se „Nástroje a prostředky“, se zaměřuje na to, jaké metody a přístupy podnik uplatňuje. Zbývající čtyři kritéria, označované jako „Výsledky“ se zaměřují na to, čeho podnik dosahuje v odlišných oblastech výkonnosti. Jednotlivým kritériím je pak přiřazeno bodové ohodnocení za účelem určit míru vyzrálости podniku (7, s. 16).

Celý koncept modelu EFQM se zakládá na daném předpokladu: aby organizace dosahovala dlouhodobě nadprůměrných výsledků, je třeba mít spokojené a loajální zákazníky, personál a zástupce dalších zainteresovaných stran. K takové situaci však dojde pouze za předpokladu, že je podnik prostřednictvím svých procesů schopen poskytnout zákazníkům lákavé výrobky a služby. Tyto procesy potřebují adekvátní zdroje a podporují celkovou rozvojovou strategii a dlouhodobé směřování společnosti (7, s. 16).

Model EFQM je považován za nejkomplexnější nástroj pro řízení všech typů společností a oproti normám ISO 9000 je mnohem dynamičtější a zároveň náročnější. Přestože ve světě tento model uplatňuje více než 30 000 společností, v České republice není tento model příliš rozšířený (7, s. 17).

Nenadál uvádí 7 základních kritérií modelu EFQM:

Vedení

Toto kritérium posuzuje, jak vedoucí pracovníci rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize podniku, jak dochází k rozvoji hodnot nutných pro dlouhodobý úspěch podniku a jak jsou tyto hodnoty implementovány skrze aktivity a chování.

Politika a strategie

Daná oblast definuje, jak podnik realizuje vize a mise prostřednictvím firemní strategie zaměřené na zájmy zainteresovaných stran.

Lidé

Oblast se zabývá tím, jak podnik řídí, rozvíjí a uvolňuje znalosti a potenciál personálu z hlediska jednotlivců, týmu a celé struktury a jak jsou tyto aktivity plánovány v zájmu zachování firemní politiky a strategie a v zájmu efektivního uskutečňování procesů.

Partnerství a zdroje

Toto kritérium formuluje, jak organizace plánuje a řídí své vnější vztahy a interní zdroje v zájmu zachování firemní politiky a strategie a v zájmu efektivního uskutečňování procesů.

Procesy

Oblast pojednává o tom, jak dochází k podnik navrhnutí, řízení a zlepšování procesů v zájmu zachování firemní politiky, strategie a uspokojování zákazníků a také jak generuje hodnotu pro zákazníka a další zainteresované subjekty.

Výsledky vzhledem k zákazníkům

Jakých výsledků podnik docílil vzhledem k zákazníkům.

Výsledky vzhledem k zaměstnancům

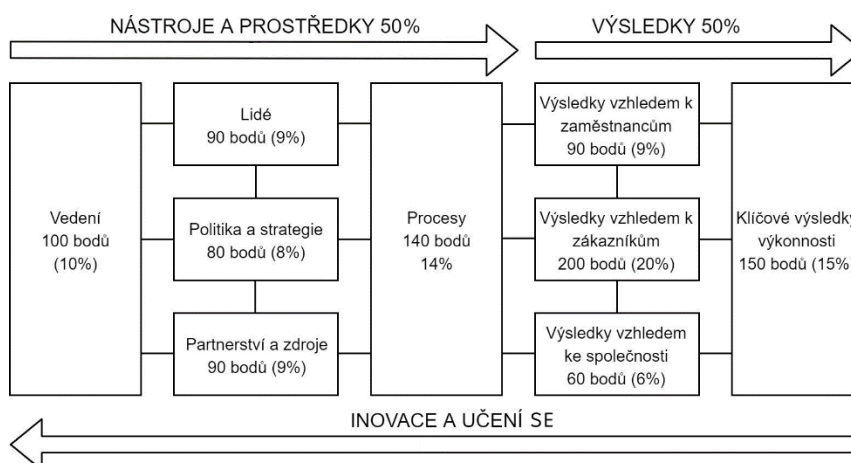
Jakých výsledků podnik docílil vzhledem ke svým zaměstnancům.

Výsledky vzhledem ke společnosti

Zkoumají se výsledky vzhledem k místní, národní a mezinárodní komunitě.

Klíčové výsledky výkonnosti

Oblast definuje dosažené výsledky vzhledem k budoucí plánované výkonnosti (8, s. 40 - 50).



Obrázek č. 1: EFQM Model (zdroj: vlastní zpracování dle (2, s. 16))

1.3.2 Six sigma

Model Six Sigma je založený na konkrétních datech a slouží k eliminování vad, ztrát a problémů v řízení jakosti ve všech typech výroby, služeb a dalších aktivit. Six Sigma vznikla na principu kombinace ustálených technik statistického řízení jakosti a základních i pokročilých metod analýzy dat. V současné době se tato metodologie stává čím dál úspěšnější, neboť zlepšuje kvalitu a umožňuje dosáhnout značné úspory. Příkladem velké úspory finančních prostředků díky Six Sigma metodě jsou například společnosti Motorola (11 miliard dolarů úspora za posledních 12 let) a Allied Signals, která informovala o úspoře větší jak 1 miliarda dolarů během pár let (9, s. 5).

Jednotlivé kroky projektu zlepšování Six Sigma jsou:

- **Definice (Define)** – začáteční fáze, kdy je třeba objevit klíčové oblasti a směr, jakým se ubírat na dosažení lepší úrovně sigma
- **Měření (Measure)** – cílem této fáze je nabýt informace o současné situaci, produkci a kvalitě produkce; měření je proces zjišťování různorodých údajů
- **Analýza (Analyze)** – tato fáze má odhalit poznatky o hlavních původech problémů, které jsou zdrojem nejvážnějších nebo nejpočetnějších chyb; identifikace původu ztrát na kvalitě výroby probíhá prostřednictvím statistických a jiných metod
- **Zlepšování (Improve)** – cílem této fáze je prosadit a následně zrealizovat změny, které vedou ke zlepšení kvality výroby z předchozí fáze
- **Řízení (Control)** – cílem poslední fáze je získávat a sledovat výsledky předchozí fáze (9, s. 6)

Z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých fází vznikne zkratka DMAIC, jež je metoda využívaná pro zavádění změn a jedná se o zdokonalený PDCA cyklus (10).

1.3.3 Benchmarking

Výchozím pojmem v oblasti benchmarkingu je tzv. benchmark, jenž je formulován jako ukazatel výkonnosti, jehož velikostí se podnik bude inspirovat. Pojem benchmark lze chápat také jako určitou laťku, kterou chce společnost v daných oblastech překonat (11, s. 13).

Pro pojem benchmarking existuje v odborné literatuře mnoho definic. Bývalý vrcholový manažer Kearns definuje benchmarking jako proces měření výrobků, služeb a praktik se subjekty, které lze uznat jako konkurenty nebo vůdčí firmy v daném odvětví. Nenadál ve své knize tuto definici mírně poupravil a benchmarking definuje jako „*nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.*“ (8, s. 120)

Benchmarking můžeme také definovat jako proces, který porovnává vlastní podnik s nejlepšími firmami, a to z hlediska struktury, procesů, efektivnosti, kvality a konkurenceschopnosti produktů a služeb. Cílem benchmarkingu je prostřednictvím zjištěných informací zlepšit vlastní podnik (2, s. 19).

V souvislosti s benchmarkingem se hovoří o termínu zvaném benchlearning, který je přirozenou součástí benchmarkingu a je definován jako způsob, jak lze zajistit propojení mezi zdokonalováním systému řízení a výcvikem personálu s potřebami podniku, čímž lze dosáhnout bezprostřední užitečnosti (11, s. 15).

Výhoda benchmarkingu spočívá v tom, že se jedná o prostou metodu, kterou lze využít v mnoha podnikových činnostech. Benchmarking pomáhá podniku si uvědomit, na kterou oblast by měl zaměřit svou pozornost. Děje se tak v důsledku porovnání hodnot s průměrnými hodnotami odvětví. Pokud jsou například hodnoty běžné likvidity podniku dvojnásobné oproti průměru v odvětví, měl by se snažit o zlepšení této dané oblasti. Cíl benchmarkingu přitom není o tom, abychom se vyrovnali nejlepšímu konkurentovi, ale stali se v existující oblasti prvotřídním, tzv. novým benchmarkem (3, s. 197).

Mezi nejdůležitější významy benchmarkingu patří:

- Díky benchmarkingu lépe chápeme potřeby zákazníků a dalších zainteresovaných stran
- Vedoucí pracovníci díky benchmarkingu získají informace, které by byly buď zjištěny náhodou, anebo by zůstaly skryté
- Díky benchmarkingu můžeme zjistit objektivní ukazatele měření výkonnosti a produktivity, prostřednictvím kterých určujeme silné a slabé stránky společnosti
- Benchmarking je jedním z nejpůsobivějších procesů jejichž cílem je nabytí informace za účelem zdokonalování podniku (8, s. 122)

Solař a Bartoš uvádí dva základní přístupy k benchmarkingu:

a) Výkonový benchmarking

Zabývá se relativní výkonností za pomoci použití vybraného souboru měřítek, které zkoumá v rámci konkurence. Výkonový benchmarking zkoumá zejména technické parametry zahrnující parametry kvality a produktivity. Výkonový benchmarking provádí externí firma, jejíž služby si podnik zaplatí za účelem získat dané informace (2, s. 20).

b) Procesní benchmarking

Procesní benchmarking měří výkonnost procesu a srovnává jeho funkčnost s podniky, které jsou v těchto procesech nejlepší. Tento typ benchmarkingu se zabývá otázkou, jak podnik dosahuje skvělé výkonnosti. V procesním benchmarkingu je třeba najít vyhovující partnery a následně s nimi navázat spolupráci. Procesní benchmarking je základem pro zesílení výkonnosti vnitřních procesů a tím vytvoření konkurenceschopnosti (2, s. 20).

Nenadál dále rozděluje benchmarking podle toho, co je předmětem jeho zkoumání:

a) Benchmarking konkurenční

Jedná se o nejobtížnější druh benchmarkingu, který se využívá například mezi odlišnými výrobci stejného zboží a služeb (8, s. 120-121).

b) Benchmarking funkcionální

Porovnávají se funkce konkrétních organizací – může se jednat například o objem poprodejních služeb v jednotlivých obchodech nebo bezpečnostní garance v leteckém průmyslu (8, s. 120-121).

c) Benchmarking procesní (generický)

Srovnávají se a měří konkrétní procesy podniku. Tento typ benchmarkingu je považován za klíčový, neboť orientace na procesy je jednou z hlavních zásad systémů managementu jakosti (8, s. 120-121).

Dle umístění, kde je benchmarking prováděn, se pak dělí na:

a) Benchmarking interní

Jedná se o benchmarking, který se uskutečňuje v rámci jednoho podniku nebo podnikových jednotek (například fakulty, divize, provozní jednotky obchodních řetězců

apod.), které spravují stejné nebo obdobné procesy a funkce. Interní benchmarking umožňuje snižovat rozdíly ve výkonnosti těchto podnikových jednotek. Tento typ benchmarkingu není možné uplatňovat v malých a středních podnicích (8, s. 122; 11, s. 24-25).

b) Benchmarking externí

Externím benchmarkingem se myslí situace, kdy je vlastní podnik srovnáván s jiným podnikem. Na rozdíl od interního benchmarkingu se externí benchmarking uplatňuje v malých a středních podnicích (8, s. 122; 11, s. 24-25).

1.3.4 Balanced Scorecard (BSC)

Prostřednictvím metody BSC bude v analytické části práce zhodnocena výkonnost vybrané společnosti HBH Projekt spol. s.r.o.. Pro začátek je třeba uvést, že pro metodu Balanced Scorecard bude v celé práci používána její zkratka BSC.

BSC je metoda, která měřítko minulé výkonnosti obohacuje o nová měřítko hybných sil budoucí výkonnosti podniku, přičemž cíle a měřítko vychází z vizí a strategií podniku (3, s. 189).

Cílem BSC je přeměnit vize a strategie podniku do určitých cílů, ukazatelů a opatření. Jednou z výhod použití metody BSC je jeho jednoduchost, přehlednost a zároveň komplexnost vzhledem k interpretaci vizí a strategií podniku formou cílů, ukazatelů a opatření pro vývoj výkonnostních perspektiv (2, s. 34-35). K dosažení jednotlivých cílů má dojít za pomoci strategických akcí, které jsou připojeny k jednotlivým cílům. Každá z těchto akcí obsahuje termín, rozpočet a osobu odpovědnou za tuto akci (12, s. 9).

Implementace BSC spočívá v tom, že se cíle, měřítko a strategické akce přiřadí k jednotlivým perspektivám, přičemž přiřazení má zamezit zaujatému přemýšlení při odvozování a sledování cílů. Mezi jednotlivými strategickými akcemi existuje úzký vztah příčin a následků. To znamená, že provedení jednoho cíle napomáhá k dosažení dalších cílů. Pomocí vzájemného propojení všech cílů dochází k ucelenému popisu strategie podniku (12, s. 10-12).

Čtyři základní perspektivy BSC jsou:

- **Finanční perspektiva** – patří sem tradiční finanční ukazatele, jako jsou například ukazatele rentability a likvidity
- **Perspektiva zákazníků a trhů** – v této perspektivě by měly být zjišťovány zákaznické a tržní systémy, na jejichž základě je možné stanovit ukazatele spokojenosti kupujících a podílu na trhu
- **Perspektiva interních procesů** – tato perspektiva má za cíl identifikovat kritické procesy pomocí dvou faktorů, jimiž jsou potřeby zákazníků a očekávání vlastníků podílů
- **Perspektiva potenciálů rozvoje (učení se a růstu)** – v této perspektivě je cílem identifikovat a vytvářet infrastrukturu v podniku, přičemž by mělo docházet k harmonizaci tří oblastí – lidí, systémů a podnikové kultury (2, s. 35-36)

Jednotlivé perspektivy budou podrobněji popsány níže.



Obrázek č. 2: Základní perspektivy BSC (zdroj: vlastní zpracování dle (3, s. 190))

1) Finanční perspektiva

Finanční perspektiva se zabývá monitorováním spokojenosti kupujících. Podnik tak činí za účelem uspokojení jejich požadavků, kdy poté dochází ke zhodnocování zákazníky vložených prostředků (3, s. 190). U podniků, které se zaměřují na zisk, tato perspektiva zkoumá, zda byla strategie úspěšná či neúspěšná. Finanční perspektiva zahrnuje cíle

a měřítko, kterými se měří finanční efekt uskutečnění strategie a zachycuje, zda byl realizován výsledný cíl, kterým je dosažení dlouhodobého zisku (12, s. 25). Finanční cíle podniku se převážně zabývají ziskovostí a měří se například pomocí ukazatelů provozního zisku, rentabilitou celkového investovaného kapitálu ROCE nebo ekonomickou přidanou hodnotou EVA (13, s. 33). Pro svou diplomovou práci jsem se rozhodla využít několika poměrových ukazatelů, jejichž příklad a způsob výpočtu bude uveden níže.

Vybrané ukazatele z finanční analýzy

Výsledky měření výkonnosti podniku jsou velmi důležité pro manažery společnosti. Na základě zjištěných výsledků a hodnot jsou manažeři schopni učinit významná rozhodnutí, která ovlivní stávající i budoucí fungování společnosti (3, s. 26).

V posledních letech došlo ke změně vývoje ukazatelů finanční výkonnosti podniku. Zatímco dříve k měření výkonnosti stačila zisková marže a později přibyl i růst zisku, postupem času došlo ke vzniku moderních ukazatelů, jako jsou rentability nebo ukazatele založené na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovém řízení. Vývoj ukazatelů v čase shrnuje tabulka níže (3, s. 13).

Tabulka č. 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti (zdroj: vlastní zpracování dle (3, s. 13))

1. GENERACE	2. GENERACE	3. GENERACE	4. GENERACE
„Zisková marže“	„Růst zisku“	„Výnosnost kapitálu“ (ROA, ROE, ROI)	„Tvorba hodnoty pro vlastníky“
$\frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$	Maximalizace zisku	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Investovaný kapitál}}$	EVA, CFROI, FCF,...

kde:

ROA = rentabilita celkového kapitálu

ROE = rentabilita vlastního kapitálu

ROI = rentabilita investovaného kapitálu

EVA (Economic Value Added) = ekonomická přidaná hodnota

CFROI (Cash Flow Return On Investment) = provozní návratnost investice

FCF (Free Cash Flow) = volný peněžní tok

Poměrové ukazatele

Jednou z metod měření výkonnosti podniku je analýza poměrovými ukazateli. Ta vychází z údajů ze základních účetních výkazů (14, s. 56). Přestože existuje spousta poměrových ukazatelů, v diplomové práci se budu zabývat pouze některými z nich.

a) Ukazatele rentability

Rentabilita je definována jako měřítko schopnosti dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu neboli schopnost podniku vytvářet nové zdroje (15, s. 100).

Pro analýzu vybrané firmy jsem zvolila pouze vybrané ukazatele rentability, které považuji za nejdůležitější. Jsou to rentabilita vlastního kapitálu, celkového kapitálu, tržeb a rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu.

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu (return on equity)

Tento ukazatel vyjadřuje, jaká je výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen vlastníky společnosti. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší, než jsou úroky z dlouhodobých vkladů. Prémie za riziko je kladný rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou a je charakterizován jako odměna pro vlastníky podstupující riziko (15, s. 103).

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} [\%]$$

ROA – Rentabilita celkového kapitálu (return on assets)

Dalším ukazatelem je rentabilita celkového kapitálu, která udává produkční sílu podniku a porovnává zisk s celkovými aktivy, které byly investované do podnikání (16).

Výkonnost podniku je navíc možné měřit bez zadlužení a daňového zatížení, neboť se v čitateli nachází EBIT, který je charakterizován jako výsledek hospodaření před zdaněním (15, s. 102)

$$ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}} [\%]$$

ROS – Rentabilita tržeb (return on sales)

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Doporučené hodnoty se liší dle odvětví, ale rentabilita tržeb by měla dosahovat alespoň

10 %. Nízká ani vysoká hodnota však nemusí znamenat, že je něco špatně nebo dobře. Nízkou hodnotu například může způsobit rychlý obrat zásob při vysokých tržbách. Naopak vysoká hodnota může vzniknout pomalým obratem zásob při nízké hodnotě tržeb (17).

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} [\%]$$

ROCE – Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (return on capital employed)

ROCE vyjadřuje, kolik provozního výsledku hospodaření před zdaněním bylo získáno z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli (18).

ROCE

$$= \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{bankovní úvěry dlouhodobé}} [\%]$$

b) Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Likvidita poměruje to, čím je možné platit (čítatel) s tím, co je potřeba zaplatit (jmenovatel). Likviditu dělíme na běžnou, pohotovou a okamžitou (15, s. 93).

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

Tento ukazatel měří, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1,5 – 2,5. Hodnota rovna 1 je příliš riziková a současně vysoké hodnoty vypovídají o zbytečně vysokém čistém pracovním kapitálu a drahém způsobu financování (15, s. 94).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

Doporučené hodnoty pohotové likvidity se pohybují mezi 1 – 1,5. Vyšší hodnota likvidity znamená malou výnosnost podnikání (19).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

Ukazatel by měl nabývat hodnot 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty vypovídají o neefektivním využití finančních prostředků (15, s. 95).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

c) Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele představují výši rizika, kterou podnik má při daném poměru vlastního a cizího kapitálu. Určitá výše zadlužení je pro podnik prospěšná, neboť cizí kapitál je levnější než vlastní a současně úroky snižují zisk, ze kterého podnik platí daň (15, s. 89).

Ukazatelům zadluženosti se jinak také říká ukazatele dlouhodobé finanční stability. Tyto ukazatele měří, jak společnost k financování používá cizí kapitál a dále schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele zadluženosti ovlivňují čtyři faktory. Jedná se o riziko, daně, typ aktiv a stupeň finanční volnosti společnosti (20).

Celková zadluženost

Základním ukazatelem zadluženosti je celková zadluženost. S růstem hodnoty tohoto ukazatele roste i riziko věřitelů. Je třeba posuzovat velikost tohoto ukazatele v souvislosti s celkovou výnosností podniku a v souvislosti se strukturou cizího kapitálu (14, s. 68).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Úrokové krytí

Úrokové krytí vyjadřuje výši zadluženosti prostřednictvím schopnosti podniku splácet nákladové úroky. V případě, že je ukazatel roven 1, znamená to, že podnik vytvořil zisk, který však celý pokryl nákladové úroky. Doporučená hodnota by měla být alespoň 5 (15, s. 90).

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

d) Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity je možné zjistit, zda společnost efektivně využívá vložené finanční prostředky. Lze je vyjádřit pomocí obratu jednotlivých položek aktiv či pasiv, anebo prostřednictvím doby obratu jednotlivých položek aktiv či pasiv (15, s. 107).

Obrat aktiv

Obrat aktiv měří efektivnost využívání aktiv společnosti neboli kolikrát se celková aktiva obrátí za rok (21). U obratu aktiv je pravidlem, že čím vyšší hodnoty ukazatel dosahuje, tím je to lepší pro podnik. Minimální doporučená hodnota je v tomto případě alespoň 1. Nízké hodnoty ukazatele vypovídají o nepřiměřené majetkové vybavenosti v podniku a jeho neúčinném využívání (15, s. 104).

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je odvozená z ukazatele obratu zásob, který dostaneme jako poměr tržeb a zásob. Doba obratu zásob pak vyjadřuje průměrnou dobu, po kterou jsou zásoby drženy v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Pro podnik je situace příznivá, když se obrat zásob zvyšuje a doba obratu zásob snižuje (22). Je třeba také zmínit, že pro všechny doby obratu se ve jmenovateli počítá s průměrnými denními tržbami, přičemž výpočet je koncipován pro rok s 360 dny v roce.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360} [\text{dny}]$$

Doba obratu pohledávek

Vyjadřuje průměrnou dobu, po kterou společnost inkasuje své pohledávky od odběratelů. To znamená průměrný počet dní, po které podnik čeká na úhradu od odběratelů. Podnik potřebuje tím méně finančních zdrojů k financování, čím je doba obratu pohledávek nižší. Naopak při vysokém počtu dní podnik potřebuje více finančních zdrojů (23).

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{tržby}/360} [\text{dny}]$$

Doba obratu závazků

Tento ukazatel vyjadřuje dobu od vzniku závazku až po jeho úhradu. Pro výpočet je vhodnější použít vzorec, kde jsou v čitateli použity pouze závazky z obchodních vztahů a ve jmenovateli je místo tržeb použita výkonová spotřeba, kterou tvoří spotřeba materiálu a energií a služby. Hodnota doby obratu závazků by měla dosáhnout alespoň stejné hodnoty jako doba obratu pohledávek (15, s. 109).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky z obchodních vztahů}}{\text{výkonová spotřeba/360}} \text{ [dny]}$$

2) Zákaznická perspektiva

Předmětem zákaznické perspektivy je zkoumání zákaznických a tržních segmentů, ve kterém bude společnost uskutečňovat své podnikání a dále identifikace měřítek výkonnosti v jednotlivých cílových segmentech. Zákaznická perspektiva by měla obsahovat taková měřítka, prostřednictvím kterých je podnik schopen zákazníkovi poskytnout hodnotové výhody. Mezi zkoumané faktory, které jsou podstatné pro udržení zákazníka, patří například rychlé a včasné dodání nebo inovované výrobky a služby. Prostřednictvím zákaznické perspektivy jsou manažeři schopni cílit svými strategiemi podniku na kupující a trh, které zajišťují vysokou finanční návratnost (13, s. 33). Zákaznická perspektiva souvisí se vstupem na trh a pozicí na trhu. Podnik by zde měl identifikovat, na jaké zákazníky bude cílit a jaký užitek jim nabídne, popřípadě co očekává od zákazníků (12, s. 25).

Klíčovými měřítky v perspektivě zákazníci jsou:

- **Podíl na trhu** – měřítko poskytuje informace o tom, zda byl podnik ve svém snažení úspěšný; vyjadřuje se například v počtu zákazníků, utracených prostředků nebo objemu prodaného zboží či služeb
- **Udržení zákazníků** – jedná se o měřítko sledující míru, s jakou podnik udržuje vztahy s již existujícími zákazníky; věrnost zákazníků se dá měřit například prostřednictvím procentního růstu objemu zakázek
- **Získávání nových zákazníků** – kromě udržení si již existujících zákazníků je pro podnik důležité udržet si i nové zákazníky – toto měřítko sleduje míru, jakou podnik získává nové zákazníky nebo objednávky; zkoumá se pomocí počtu nových kupujících nebo celkový počet prodejů novým kupujícím

- **Spokojenost zákazníků** – uspokojit nároky zákazníků je pro podnik velmi podstatné, neboť si tím udržuje jak stávající zákazníky, tak získává nové zákazníky; vyhodnocuje úroveň spokojenosti kupujících podle jednotlivých kritérií výkonnosti; nejlepší možností, jak získat od kupujícího informace o tom, jak byl spokojen, je dotazník
- **Ziskovost zákazníků** – ne každý zákazník je automaticky ziskový, a z tohoto důvodu je třeba měřit ziskovost na každého zákazníka; měří se čistý zisk, který kupující nebo tržní segment přinesou podniku po odečtení výdajů na zákazníka (13, s. 65-69)

3) Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů se zabývá zjišťováním kritických interních procesů, pro něž je podstatné, aby v nich podnik dosahoval mimořádných výsledků. Prostřednictvím těchto procesů je podnik schopen poskytovat hodnotové výhody, které pomohou k zaujmutí a udržení zákazníka a také k naplnění finančních výsledků, které očekávají akcionáři společnosti. Jde o zaměření se na měřítka interních procesů, které mají nejvýznamnější dopad na spokojenost kupujících a dosažení finančních cílů podniku (13, s. 34). V interních procesech nalezneme zdroj konkurenčních výhod, mezi které patří například kvalita výrobku, jeho inovované vlastnosti, snížené náklady apod. Pro interní procesy jsou podstatné tři parametry – měření nákladů, řízení kvality procesů a doba cyklu. Měřením nákladů lze dosáhnout zvýšení hodnoty společnosti. Řízením kvality procesů jsme schopni ušetřit náklady na suroviny a materiál nebo snížit počet zmetků. Dobou cyklu se rozumí doba od přijetí objednávky až po dodání objednávky zákazníkovi (3, s. 192).

4) Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva BSC je zaměřena na infrastrukturu podniku, která je klíčovou pro vytvoření dlouhodobého růstu a zlepšení. Podnik musí neustále zlepšovat své dovednosti a vytvářet tak hodnoty pro své zákazníky i akcionáře společnosti. Perspektiva učení se a růstu je závislá na třech skupinách zdrojů – lidé, systémy a podnikové procedury. Jestliže podnik chce zvyšovat svou výkonnost, je třeba do těchto tří zdrojů investovat. Z hlediska zaměstnanců hovoříme například o rekvalifikaci personálu, kromě toho by měl podnik zdokonalovat interní systémy a zlepšovat také podnikové procedury. Podnikové

procedury mohou porovnávat vliv motivačních faktorů personálu s faktory mající dopad na úspěch celé společnosti. Klíčovými měřítky jsou pak spokojenost zaměstnanců, jejich věrnost, výcvik a schopnosti (13, s. 35).

Finanční a zákaznické cíle a cíle interních procesů jsou zpravidla závislé na tom, zda je podnik schopný se učit a růst. Klíčovými parametry této oblasti jsou vědomosti a schopnosti personálu, kvalita informačních systémů, motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Tato perspektiva vytváří podmínky pro vývoj podniku a v rámci ní vznikají budoucí dispozice a potenciál společnosti (3, s. 192).

Tvorba a implementace BSC

Pro úspěšnou tvorbu a následnou implementaci metody BSC v podniku je důležité získat podporu od vedení společnosti a vzájemný souhlas mezi vedoucími manažery. Cílem zavedení BSC je vybudovat nový systém strategického řízení podniku. Tvorba a implementace BSC je rozdělena do dvou etap, přičemž první etapa je nezbytná pro zahájení druhé etapy.

- 1. Etapa** – zahrnuje vytvoření základního BSC, umožňuje sestavit projektový tým a poskytuje možnosti školení personálu o principech, metodách a procesech BSC; doba trvání je 4 – 6 měsíců
- 2. Etapa** – využití základního BSC jako podklad pro vytvoření nového systému strategického řízení; doba trvání je 2 roky

Kvalita zavedení BSC má vliv na konečný efekt této metody. Pro správnou implementaci BSC je třeba počítat s tím, že je třeba změnit systém řízení v podniku. Kvalitní zavedení BSC v malých a středních podnicích je možné pouze za předpokladu spolupráce se specializovanou externí firmou (2, s. 124).

Implementace BSC je rozdělena do pěti fází:

1. fáze – vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

V první fázi je třeba definovat koncepční pravidla, kterými se budou řídit veškeré jednotky, ve kterých má dojít k zavedení metody Balanced Scorecard. To zahrnuje potřebu určit perspektivy a rozhodnout, pro které organizační jednotky a úrovně v podniku bude BSC vytvořeno. Dále je třeba stanovit pravidla, které se týkají zajištění řízení projektu – jedná se o organizaci projektu, průběh projektu, zajištění informací

a komunikace, standardizace používaných metod a určení kritických faktorů úspěchu. Při zavádění BSC je důležitá také úzká spolupráce mezi manažery a kooperace s projektovým managementem. Při rozhodování o tom, pro které podnikové jednotky má být BSC vytvořeno, se musíme řídit podstatnou zásadou – čím více podnikových jednotek je pomocí BSC řízeno, tím lépe mohou být klíčové cíle rozděleny do dalších úrovní (12, s. 57).

2. fáze – objasnění strategie

Metoda Balanced Scorecard slouží pro realizaci již zavedených strategií a není vhodná pro tvorbu nových strategií. Strategické zaměření na daný cíl se nejprve detailně upřesní a následně převede do realizovatelné podoby prostřednictvím cílů týkajících se zákazníků, procesů, potenciálů a strategických akcí. Ve druhé fázi implementace je třeba ujasnit strategická zaměření, na kterých se musí shodnout hlavní vedení společnosti. Bez objasnění základních strategií a zpracovaného vývoje strategie nemůže začít implementace BSC. Zda je strategie vhodná pro realizaci posoudíme podle toho, zda mezi vedoucími pracovníky panuje pochopení a shoda o strategii podniku. Tyto informace se zjišťují prostřednictvím osobních rozhovorů se zodpovídajícím personálem a analýzy dokumentů (12, s. 59-60).

3. fáze – tvorba Balanced Scorecard

Ve třetí fázi vzniká BSC pro určitou organizační jednotku, kterou může být buď celá společnost nebo jen podniková divize, obchodní jednotka či interní servisní oddělení. V jednotlivých podnikových jednotkách dochází k pěti krokům, které společně tvoří jádro zavedení Balanced Scorecard:

- konkretizace strategických cílů
- propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků
- výběr měřítek
- stanovení cílových hodnot
- odsouhlasení strategických akcí

Přitom je třeba brát v potaz, že jádro BSC není tvořeno měřítky ale strategickými cíli. I prvotřídní měřítka postrádají svůj význam, pokud mylně popisují strategické cíle, které vedou ke stálé konkurenční výhodě (12, s. 60-61).

4. fáze – postup při procesu rozšíření – roll-out

Pojem roll-out znamená aplikaci postupů z 3.fáze na další organizační jednotky. Roll-out Balanced Scorecard má zásadní vliv na zvýšení kvality strategického řízení v podniku, a to díky zásluze následujících procesů:

- vertikální integrace cílů – je to proces, při kterém se cíle a strategické akce z nadřazených organizačních jednotek přenesou do BSC podřazených organizačních jednotek a tím dochází ke zvýšení pravděpodobnosti dosažení strategických cílů jak celého podniku, tak jednotlivých oblastí
- horizontální integrace cílů – díky BSC jsou cíle a strategické akce v lepší součinnosti (12, s. 63)

5. fáze – zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Aby byla strategie úspěšná dlouhodobě, je třeba vytvořit takovou organizaci, která se bude přizpůsobovat strategii, a proto je potřebné propojit systém BSC s manažerskými systémy řízení. Aby bylo možné tyto dva systémy propojit, je zapotřebí:

- controlling, jehož cílem je sledovat realizaci strategických akcí v BSC
- integrace BSC do strategického a operativního plánování s cílem přizpůsobovat nové strategie a převést operativní cíle a strategické akce do ročních plánů a rozpočtů
- integrace do systému reportingu s cílem průběžně sledovat dosahování cílů
- integrace do systému řízení lidských zdrojů, jejichž cílem je zakotvit operativní cíle a strategické akce do osobních cílů

Posledním úkolem v rámci implementace BSC je vytvoření schopné IT podpory, která má obzvlášť ve velkých podnicích s několika Balanced Scorecard značný význam jakožto hlavní faktor pro kontinuální využívání. Po skončení páté fáze dochází k tomu, že se Balanced Scorecard změní na koncepci řízení a díky tomu je možné vytvořit předpoklady pro vznik strategicky zaměřeného podniku (12, s. 63-65).

1.4 Strategická analýza

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a zhodnotit faktory, o kterých lze říct, že budou ovlivňovat cíle a strategie podniku. Prostřednictvím zhodnocení okolí je pak podnik lépe připraven na situace, které mohou v budoucnu nastat. Pro úspěšné

dosažení konkurenční výhody je důležité nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Jedná se o identifikaci vnějšího a vnitřního okolí, pro něž existují různé metody. Níže jsou popsány jednotlivé analýzy používané pro identifikaci makroprostředí a mikroprostředí (24, s. 8).

1.4.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí podniku se skládá z faktorů, které ovlivňují celé mikroprostředí společnosti. Vzhledem ke strategickému rozvoji vytvářejí tyto síly pro podnik příležitosti a hrozby. Jedná se o demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory (25, s. 135).

Při zkoumání těchto sil je důležité zabývat se pouze těmi, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat fungování námi vybrané společnosti. Ostatní faktory není potřebné analyzovat (26).

1.4.1.1 PESTLE analýza

Analýza zvaná PESTLE je jednou z častých metod používaných pro strategickou analýzu faktorů vnějšího prostředí působících na podnik, které by pro společnost mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby. Název PESTLE je odvozen z počátečních písmen faktorů, které tvoří vnější prostředí:

- **Politické** – existující a potenciální působení politických vlivů (forma a stabilita vlády aj.)
- **Ekonomické** – působení a vliv ekonomiky (míra inflace, úroková míra, výše HDP aj.)
- **Sociální** – vliv sociálních a kulturních změn (demografické ukazatele – populace, věk apod.)
- **Technologické** – důsledky technologií (rychlost realizace nových technologií aj.)
- **Legislativní** – působení legislativy (například funkčnost zákonů a norem)
- **Ekologické** – důsledky ekologické problematiky a životního prostředí (přírodní a klimatické vlivy aj.) (27, s. 178)

U jednotlivých faktorů se zkoumají konkrétní charakteristiky, jejichž příklad je uveden v závorce viz výše. V praktické části bude provedena PESTLE analýza společnosti, která odhalí faktory mající vliv na společnost a jejich možný dopad.

1.4.2 Analýza mikroprostředí

Vnitřním prostředím podniku se myslí prvky uvnitř společnosti, které mají vliv na kvalitu její činnosti. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje analýzu zdrojů firmy (finanční, lidské, materiální aj.), analýzu systémů, analýzu firemní kultury a další. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je pak shrnutí silných a slabých stránek podniku (28, s. 16).

Mikroprostředí podniku tvoří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a široce pojatá veřejnost, kterou se myslí další společnosti a organizace. Analýza faktorů mikroprostředí se liší v tom, že na rozdíl od makroprostředí lze tyto faktory částečně ovlivnit (28, s. 16).

Pro analýzu mikroprostředí jsou použity Porterův model konkurenčních sil a McKinseyho model 7S, které jsou osvědčenými a často používanými nástroji pro analýzu vnitřního okolí.

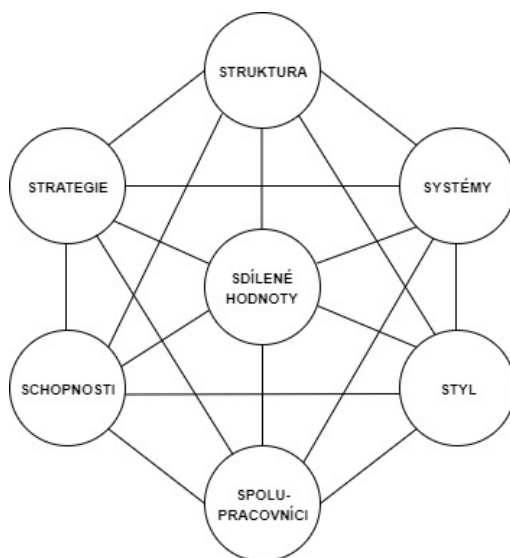
1.4.2.1 Porterova analýza pěti sil

Jedním z modelů pro zkoumání mikroprostředí je Porterova analýza pěti sil. Tato metoda je založena na předpokladu, že pozici podniku na trhu ovlivňuje pět základních činitelů, jimiž jsou:

- Stávající konkurence v odvětví – Jak lze zlepšit naši pozici na trhu vůči ostatním konkurentům?
 - Potenciální nová konkurence – Jak můžeme zvýšit bariéry vstupu do odvětví?
 - Nahraditelnost výrobků (substituty) – Prostřednictvím čeho můžeme snížit hrozbu substitutů?
 - Vyjednávací síla zákazníků – Jak lze snížit vyjednávací sílu zákazníků?
 - Vyjednávací síla dodavatelů – Jak lze snížit vyjednávací sílu dodavatelů?
- (27, s. 192)

1.4.2.2 McKinseyho model 7S

Model 7S vytvořila konzultační firma McKinsey, podle níž je odvozen i název této metody. Model obsahuje sedm faktorů, které vedení firmy musí brát v úvahu, aby byla strategie úspěšná, přičemž nezáleží, zda se jedná o malý nebo velký podnik. Tyto aspekty jsou přitom mezi sebou vzájemně provázány, a proto je důležité, aby podnik respektoval všech sedm faktorů (29, s. 73).



Obrázek č. 3: McKinsey 7S (zdroj: vlastní zpracování dle (30))

McKinseyho model 7S se dělí na tzv. měkké a tvrdé faktory. Tvrdé faktory jsou strategie, struktura a systémy. Za měkké se označují sdílené hodnoty, schopnosti, spolupracovníci a styl (29, s. 74).

Strategie – formuluje, jak společnost dosahuje svých vizí a reaguje na příležitosti a hrozby.

Struktura – strukturou se myslí obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání. Struktura definuje nadřízenost, podřízenost, vztahy mezi podnikatelskými jednotkami apod.

Systémy – jedná se o formální a neformální procedury sloužící k řízení aktivit podniku. Řadí se sem manažerské informační systémy, kontrolní systémy, systémy alokace zdrojů a další.

Sdílené hodnoty – za sdílené hodnoty se považují skutečnosti, ideje a principy respektované zainteresovanými subjekty podílejících se na úspěchu firmy.

Schopnosti – schopnostmi se rozumí znalost a kompetence uvnitř společnosti, tj. dovednosti, které podnik umí nejlépe.

Spolupracovníci – pod tímto faktorem se myslí lidské zdroje a jejich rozvoj, školení, funkce, motivace apod. Je třeba však rozlišovat kvantifikovatelné (např. systém odměňování) a nekvantifikované (např. postoje vůči společnosti) aspekty.

Styl – vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a řešení naskytnutých problémů. Je důležité rozlišovat rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, dále mezi tím, co je psáno v interních směrnících a předpisech, a nakonec v tom, co management skutečně dělá. Dále sem řadíme organizační kulturu, tedy hodnoty, postoje a normy, které se v podniku uplatňují. (29, s. 74)

1.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci a sestavení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb získaných z analýzy vnějšího a vnitřního okolí.

Název SWOT je odvozen z počátečních písmen jednotlivých kvadrantů – Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. V doslovném překladu do českého jazyka jsou to silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Cílem SWOT analýzy je zhodnotit tyto jednotlivé aspekty vycházející z vnějšího a vnitřního prostředí podniku (31, s. 222).

Tabulka č. 2: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování dle (32, s. 129))

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
= zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	= zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
= zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	= zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Ve druhé části diplomové práce se budu věnovat aktuálnímu stavu společnosti HBH Projekt spol. s.r.o.. Na úvod bude představena charakteristika společnosti, její historie, předmět podnikání a organizační struktura společnosti. Hlavním předmětem praktické části poté bude analýza vybrané společnosti.

2.1 Charakteristika společnosti

Základní informace o společnosti HBH Projekt spol. s.r.o. shrnuje následující tabulka.

Tabulka č. 3: Základní informace o společnosti (zdroj: vlastní zpracování dle (33))

Název společnosti:	HBH Projekt spol. s.r.o.
Sídlo:	Kabátníkova 6 603 00 Brno Česká republika
IČO/DIČ:	449 61 944/CZ44961944
Datum zápisu do OR:	18.prosince 1991
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání dle OR:	projektová činnost ve výstavbě provádění staveb, jejich změn a odstraňování výkon zeměměřických činností poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	15 000 000 Kč
Jednatelé:	Ing. Otakar Hornoch Ing. Ivan Budík Ing. Radovan Hrnčíř

2.1.1 Představení společnosti

Společnost HBH Projekt spol. s.r.o. je projektová kancelář se zaměřením na inženýrské a dopravní stavby, jako jsou silnice a dálnice. Společnost byla založena v roce 1991 třemi

inženýry – Radovanem Hrnčířem, Ivanem Budíkem a Otakarem Hornochem. Tito zakladatelé jsou do dneška jednateli a vlastníky společnosti a název společnosti je odvozen z počátečních písmen příjmení jednotlivých vlastníků (34).

Komplexní fungování společnosti bylo zahájeno v roce 1992. V průběhu několika let došlo ke vzniku tří dceřiných společností. První z nich je společnost Link projekt s.r.o., která se specializuje na navrhování mostů a inženýrských konstrukcí, statiku a dynamiku všech typů konstrukcí. Další společností jsou Dopravní stavby PROJEKCE s.r.o. specializující se na dopravní infrastrukturu. Poslední dceřinou společností je ADIAS s.r.o. Společnost od roku 2003 také disponuje vlastní organizační jednotkou na Slovensku, která zde funguje pod názvem HBH Projekt spol. s.r.o. – organizační složka Slovensko (35).

Hlavním předmětem podnikání je projektová a konzultační činnost se zaměřením na dopravní a inženýrské stavby. Je důležité zdůraznit, že samotná společnost stavby nestaví nýbrž pouze projektuje. Společnost se zabývá zejména projektováním zakázek velkého rozsahu, jako jsou silniční a dálniční stavby. Součástí těchto činností je projektová příprava a inženýring, ekologické poradenství a dozorování staveb. Svými mnohaletými zkušenostmi v oboru se společnost HBH Projekt spol. s.r.o. řadí mezi nejvýznamnější společnosti v oblasti přípravy silničních staveb v České republice a na Slovensku (36).

Zadavatelem většiny zakázek je Ředitelství silnic a dálnic. Princip získávání těchto zakázek je založen na obchodní veřejné soutěži. Ta spočívá v tom, že vyhlášovatel zadá poptávku po návrzích k určitému projektu a následně na základě těchto návrhů si vybírá společnost, která zakázku uskuteční. Společnost si tedy zakázky přímo nevybírá, nýbrž o ně soutěží. Zároveň je třeba uvést, že zadavatel může zakázku rozdělit na několik úkolů, kdy se soutěží o tyto jednotlivé úkoly (například soutěž o to, kdo zajistí územní rozhodnutí, další soutěž spočívá v tom, kdo dodá stavební povolení apod.). Společnost HBH Projekt spol. s.r.o. tedy může dostat již rozpracovanou zakázku a po dokončení úkolu ji převezme opět jiná společnost anebo o další úkol musí znovu soutěžit. Takový přístup však prodlužuje dobu trvání a snižuje kvalitu projektové dokumentace. V poslední době se v obchodní veřejné soutěži uplatňuje princip předvýběru firem (například zadavatel vybere pět firem s nejvyšším počtem autorizovaných inženýrů), kdy tyto společnosti poté mezi sebou soutěží o zakázku. Společnost, která prohrála soutěž

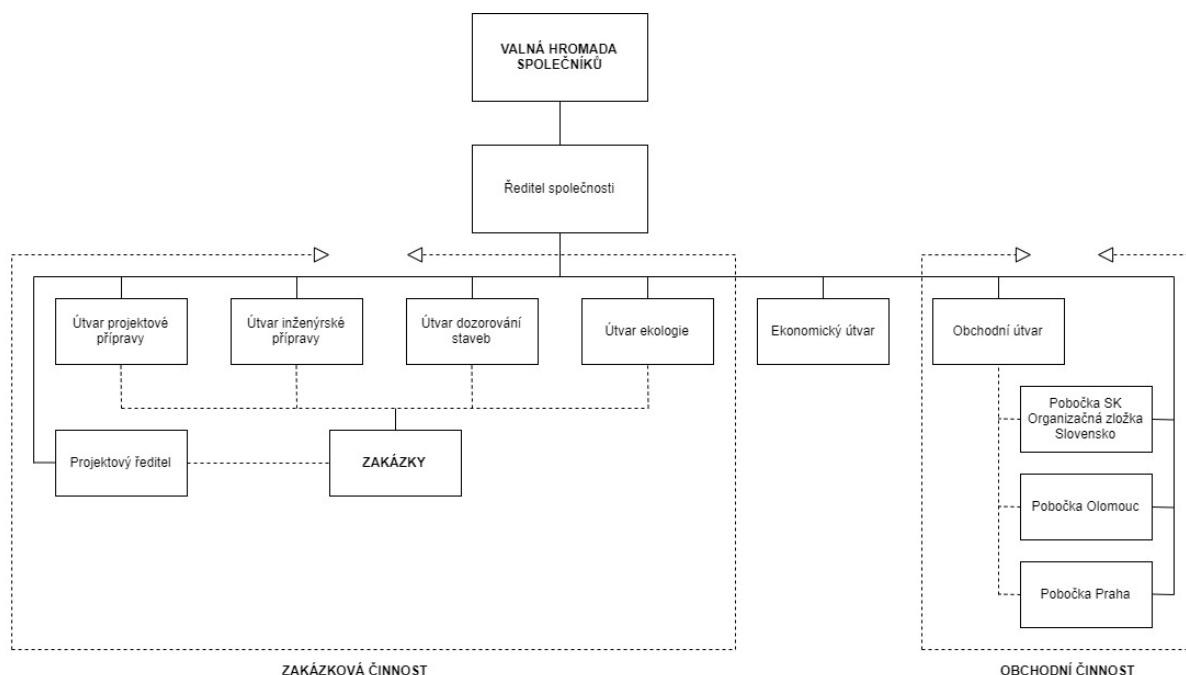
o zakázku, se však může odvolat v případě uznání odvolání zakázku nakonec nedostane nikdo, protože proces výběru společnosti musí být proveden od začátku. Hlavní problém těchto obchodních veřejných soutěží spočívá v tom, že zakázku často dostane ten, kdo nabídne nižší cenu, a tedy není kladen dostatečný důraz na kvalitu (37).

2.1.2 Organizační struktura společnosti

Organizaci útvarů a jejich vedoucích ve společnosti znázorňuje schéma viz obrázek níže. Úplně nahoře se nachází valná hromada společníků tvořená jednatelem společnosti. Organizační struktura je tvořena šesti útvary, přičemž každý útvar má svého ředitele, jemuž je přiřazena odpovědnost za chod celého tohoto oddělení. Každý z útvarů se dále dělí na různé počty ateliérů. Společnost HBH Projekt spol. s.r.o. je středně velká společnost s počtem zaměstnanců kolem 160 (37).

Na schématu níže jsou k vidění kromě útvarů také jednotlivé pobočky – organizační zložka Slovensko, pobočka v Olomouci a v Praze. Každá pobočka má svého ředitele a asistentku ředitele a pobočka na Slovensku navíc vlastní obchodní oddělení.

Útvar projektové přípravy, inženýrské přípravy, dozorování staveb a útvar ekologie jsou útvary zabývající se zakázkovou činností. Obchodní útvar s jednotlivými pobočkami se zabývá činností obchodní (37).



Obrázek č. 4: Organizační schéma společnosti HBH Projekt spol. s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování dle (37))

2.2 Analýza externího a interního prostředí

V teoretické části práce byly představeny konkrétní metody pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Tyto metody budou následně aplikovány na analýzu okolí společnosti HBH Projekt spol. s.r.o..

2.2.1 Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí společnosti byla zvolena metoda zvaná PESTLE analýza.

2.2.1.1 PESTLE analýza

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, PESTLE analýza se zabývá šesti faktory vnějšího prostředí jejichž zkoumané charakteristiky budou uvedeny níže.

Politické faktory

Politická situace v České republice je aktuálně ustálená a na podzim roku 2021 jsou naplánované volby do poslanecké sněmovny. Výsledky voleb pak mohou velmi výrazně ovlivnit budoucí fungování společnosti, neboť jednotlivé politické strany různě podporují středně velké společnosti, a tak by mohlo dojít například ke změně v oblasti čerpání dotací. Aktuálně dochází k tomu, že se v důsledku pandemie koronaviru deficit státního

rozpočtu výrazně prohlubuje. V případě dalšího prohlubování schodku státního rozpočtu může dojít k tomu, že stát bude podporovat jiné a více důležité investice, než je výstavba nových silnic a dálnic, čímž by společnost mohla přijít o některé zakázky. Prohlubování státního dluhu může vést také k navýšení daní, což by mělo negativní dopad na společnost.

Ekonomické faktory

Průměrná míra inflace v České republice za rok 2020 činila 3,2 %, což je nejvyšší hodnota od roku 2012 (38). Inflace je přitom chápána jako nárůst cenové hladiny v čase, to znamená že si spotřebitel za stejné množství peněžních prostředků koupí méně statků. Další nárůst inflace by měl na společnost negativní dopad, a to z důvodu růstu cen vstupů.

Míra nezaměstnanosti v roce 2020 meziměsíčně rostla a k lednu roku 2021 byla ve výši 4,3 % (39). Jedním z faktorů způsobujících nárůst míry nezaměstnanosti je aktuální pandemie koronaviru, se kterou se v České republice potýkáme od března roku 2020 a jejíž nevládný vývoj způsobil dobrovolné i nedobrovolné ukončení provozu některých společností. S nepříznivou situací pandemie koronaviru v Česku souvisí také kompenzační bonusy a balíčky zvané Antivirus, které finančně pomáhají zaměstnancům a firmám, ale zároveň zvyšují schodek státního rozpočtu (40). Pandemie koronaviru analyzovanou společností neohrozila z hlediska jeho fungování, ani nedochází k rušení zadaných zakázek. Aktuální pandemie však způsobila odklad termínů odevzdání a fakturace zakázek v důsledku kterého společnost získala nárok na poskytnutí úvěru v rámci programu COVID III (37).

Průměrná hrubá měsíční mzda dosáhla ke konci roku 2020 35 402 Kč, což je o 1 716 Kč více, než činila v roce 2019 (41). V roce 2021 se očekává nárůst minimální mzdy ze 14 600 Kč na 15 200 Kč (42). Růst minimální mzdy ovlivňuje společnost, neboť se zvyšováním minimální mzdy dochází k vytvoření tlaku na zvyšování mezd zaměstnanců ve společnosti, s čímž souvisí i růst mzdových nákladů a odvodů za zaměstnance.

Hrubý domácí produkt v roce 2020 meziročně klesl o 5,6 % a jedná se o nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii České republiky (43). Mezi nejvýrazněji postižené oblasti se řadí i oblast průmyslu a stavebnictví.

Sociální faktory

Sledovaná společnost je ovlivňována sociálními faktory, jako jsou především velikost a dostupnost zkušené pracovní síly. Pro společnost je důležité disponovat nejen velkým množstvím pracovníků z různých oborů, ale také kvalifikovaným a zkušeným personálem. Společnosti v České republice se potýkají s nedostatkem specializovaných pracovníků, mezi něž patří například nedostatečné množství projektantů. Jedním z důvodů nedostatku pracovníků této profese je relativně nízké mzdové ohodnocení po ukončení studia. Počet absolventů technických oborů se bohužel snižuje, a přestože se společnost aktuálně nepotýká s nedostatkem specializovaných pracovníků z různých oborů, v budoucnu může pokles absolventů technických oborů společnost ohrozit (44).

Technologické faktory

Využívané technologie se velmi rychle posouvají kupředu. Pro společnost je tak důležité zaměřit se na využití takových technologií, které jsou v aktuální chvíli nejen nejnovější ale umožňují usnadnit čas i peníze. Společnost používá k práci nejnovější software, které každodenně využívá ať už k projektování, správě zakázek nebo účetnictví. U systémového software navíc hrozí napadnutí hackery, což by mohlo znamenat ztrátu či únik dat. Stárnutí systému snižuje jeho funkčnost, a proto je velmi důležité jej pravidelně kontrolovat a v případě jeho poruchovosti neodkladně pořídit software nový.

Legislativní faktory

Analyzovaná společnost HBH Projekt spol s.r.o. se musí řídit platnými zákony, předpisy a vyhláškami. Jedná se o dodržování zákonů, odvádění daní, vyplacení mezd, dodržování pracovněprávních předpisů, uplatňování pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a další. Společnost je povinná sledovat aktualizace v těchto nařízeních a přizpůsobovat jim svou činnost.

Ekologické faktory

Na ekologii a ochranu životního prostředí je v dnešní době kladen čím dál větší důraz. Samotná činnost společnosti HBH Projekt spol. s.r.o. nezasahuje do životního prostředí, avšak dochází k nepřímému zásahu, a to například výběrem materiálu na stavbu a podobně. Jedním ze čtyř útvarů společnosti je i útvar ekologie, který se zabývá zakázkami z oblasti ekologie a životního prostředí. Tento útvar může být využíván

v rámci vlastní společnosti nebo si mohou jeho služby zaplatit i jiné společnosti. Jedním z příkladů je situace, kdy se plánované místo stavby předem prozkoumá z hlediska zásahu do životního prostředí a zde nacházející se fauny a flóry. Na každé stavbě se navíc nachází ekologický dozor, který zkoumá, zda nedošlo k zásahu do prostředí zde žijících živočichů (37). Pro společnost je ekologie značně důležitá a dbá na to, aby svou prací nedocházelo k narušení životního prostředí.

Shrnutí PESTLE analýzy

Volby do poslanecké sněmovny plánované na podzim roku 2021 mohou výrazně ovlivnit budoucí fungování společnosti, neboť na základě výsledků voleb může nastat nevídaná změna například v oblasti čerpání dotací. Průměrná míra inflace za rok 2020 byla ve výši 3,2 %, což je nejvíce od roku 2012. Další nárůst inflace v následujících letech by mohl mít nežádoucí vliv na společnost, jelikož by došlo k růstu cen vstupů. Přestože doposud společnost nepocítila žádné závažné problémy kvůli právě probíhající pandemii koronaviru, došlo ke zpoždění termínů odevzdání a k fakturaci zakázek. Ze sociálních faktorů je nejzávažnější nedostatek specializovaných pracovníků a v budoucnu by v důsledku poklesu absolventů technických oborů mohlo dojít k ohrožení existence společnosti. Pro společnost je velmi podstatná aktualizace a zabezpečení systémového software, aby nedošlo ke ztrátě, poškození nebo úniku dat.

2.2.2 Analýza mikroprostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí společnosti byla zvolena metoda Porterovy analýzy pěti sil a McKinseyho 7S zabývající se sedmi faktory, které jsou základem pro úspěch při realizaci strategie.

2.2.2.1 Porterova analýza pěti sil

V teoretické části práce byla představena Porterova analýza pěti sil. Tuto analýzu tvoří pět nástrojů, prostřednictvím kterých se analyzuje konkurenční prostředí společnosti.

Stávající konkurence v odvětví

Na trhu v oblasti poskytování projektových a konzultačních služeb se zaměřením na dopravní a inženýrské stavby panuje velká konkurence. Je však třeba zmínit, že počet konkurentů se liší podle druhu zakázky. Na trhu panuje značná konkurence, a to jak

u menších projektových firem zaměřujících se na projektování méně rozsáhlých staveb, tak u společností, které se zaměřují na projektování staveb velkého charakteru. I přes nízký počet takových společností zde panuje silná konkurence, a to z toho důvodu, že zákazník si prostřednictvím obchodní veřejné soutěže sám vybírá ze všech firem, které se přihlášily do soutěže s cenovou nabídkou. Společnost klade největší důraz na kvalitu a dobře odvedenou práci, čímž se snaží zaujmout konkurenční výhodu.

Potenciální nová konkurence

Pro konkurenci ze zahraničí je velmi složité prorazit na daný trh v České republice. Každý stát se liší strukturou a specifikacemi jednotlivých stavebních úřadů, a proto není jednoduché proniknout z jiné země a začít zde poskytovat stejné projektové služby (37). Pro vznik konkurence na území České republiky by bylo nutné zaměstnat projektanty. Avšak vzhledem k tomu, že se na území České republiky nachází nedostatek zaměstnanců této profese, se tento fakt jeví jako výrazná překážka při vstupu na trh.

Nahraditelnost výrobků (substituty)

V dané oblasti neexistují žádné substituty, kterými by se daly tyto služby nahradit. V rámci úspory peněz je možné služby projektanta nevyužít a projektovou dokumentaci si zpracovat sám, nicméně u staveb velkého charakteru jako jsou silnice a dálnice je tento způsob započatí stavby bez projektové dokumentace nepovolený.

Vyjednávací síla zákazníků

Vzhledem k tomu, že v dané oblasti téměř neexistují substituty, je málo pravděpodobné, že by lidé přestali využívat služeb projektové společnosti. Tyto služby využívají jak malí zákazníci, kterými jsou domácnosti, tak velcí zákazníci, kterým je například stát. Díky konkurenci v dané oblasti si zákazník může vybírat vykonavatele zakázky například na základě porovnání cen služeb a určovat si tak platební podmínky. Zákazník si může také vybrat zakázku na základě veřejné soutěže, kde získá porovnání cen služeb a může si určovat platební podmínky.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost HBH Projekt spol. s r.o. je závislá na externích subdodavatelích, kteří pro ně vykonávají část práce, kterou společnost není schopna učinit pomocí využití vlastních zdrojů, anebo tato práce není možná z kapacitních důvodů. Jedná se o specifické případy

projektování trolejového vedení, projektování vysokého napětí a podobně (37). Společností, poskytujících takový typ služeb, není mnoho, a proto je pro společnost velmi důležité udržet si dobré vztahy s těmito subdodavateli, jejichž vyjednávací síla je silná. Společnost je dále závislá na dodavatelích poskytujících software a hardware. Vyjednávací síla takových dodavatelů je spíše střední, neboť takových dodavatelů působí na trhu více.

2.2.2.2 McKinseyho model 7S

Jak již bylo zmíněno výše, McKinseyho model 7S se zabývá sedmi faktory, které budou popsány níže.

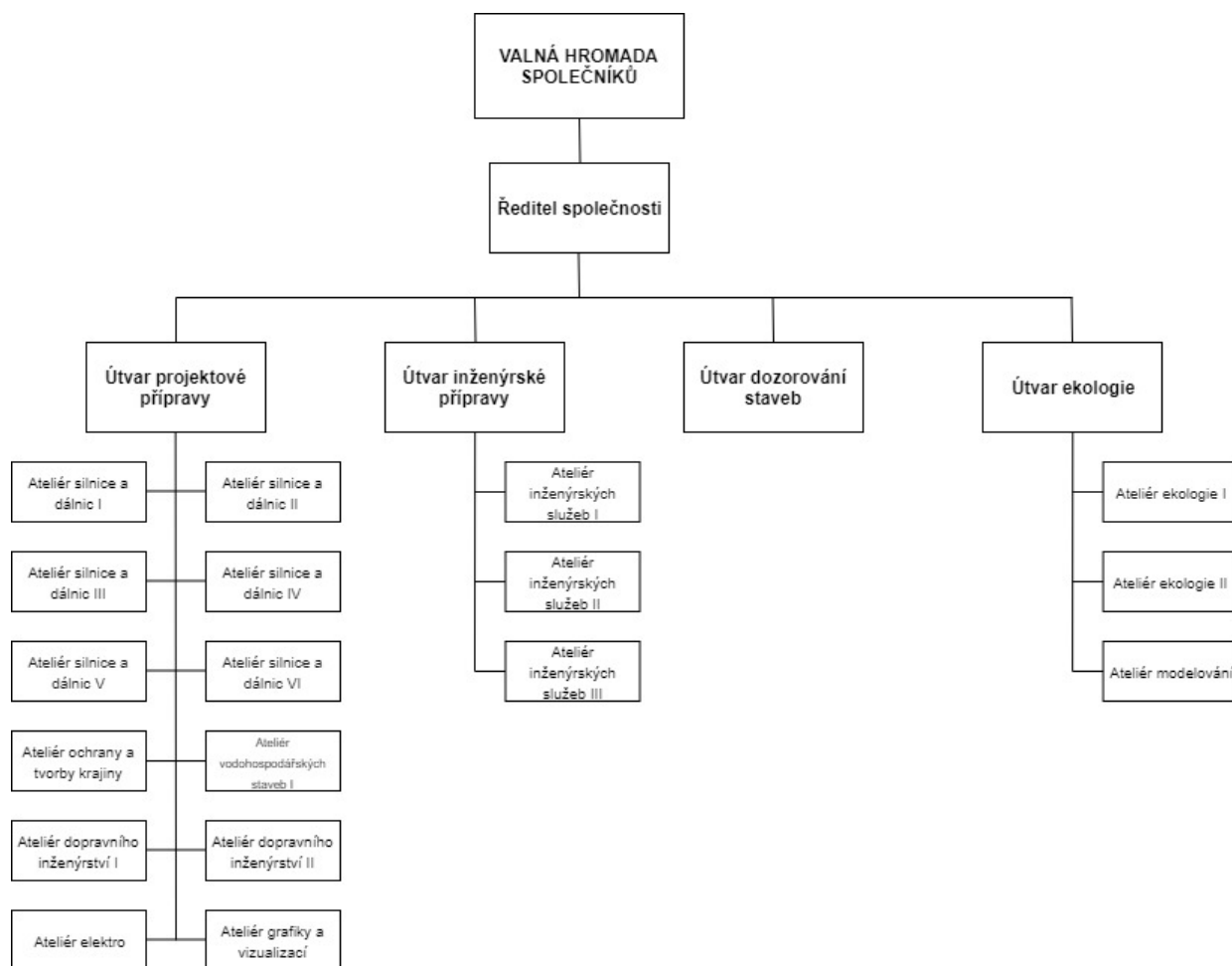
Strategie

Hlavní vizí společnosti HBH Projekt spol. s r.o. je odvést kvalitní a bezchybnou práci. Tímto strategickým cílem se řídí napříč všemi útvary, kterými společnost disponuje. Usilováním o kvalitu odvedené práce chtějí dosáhnout toho, aby vznikaly takové stavby, jejichž funkčnost bude stabilní po dlouhou dobu a budou odrazem vrcholové práce zaměstnanců (45). Tímto přístupem chce společnost dosáhnout toho, aby zadavatelé zakázek začali upřednostňovat kvalitu zhotovení nad cenou zakázky.

Struktura

Společnost má liniovou organizační strukturu. Organizace uvnitř společnosti je zajištěna prostřednictvím celkem šesti útvarů, z nichž čtyři jsou útvary zabývající se zakázkovou činností společnosti. Tyto čtyři útvary mají každý svého ředitele a jsou dále rozděleny na ateliéry, přičemž každý ateliér má alespoň jednoho vedoucího pracovníka (37). Prostřednictvím rozdělení do jednotlivých útvarů a ateliérů je tak jasně daný vztah mezi nadřízeným a podřízeným.

Útvar projektové přípravy zahrnuje celkem dvanáct ateliérů. Útvar inženýrských staveb a útvar ekologie jsou složeny ze tří ateliérů. Útvar dozorování staveb jako jediný není rozdělen na jednotlivé ateliéry nýbrž je tvořen přímo jednotlivými pracovníky (37).



Obrázek č. 5: Struktura společnosti HBH Projekt spol. s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování dle (37))

Systémy

Účetnictví společnosti je zajišťováno prostřednictvím účetního software Money. Audit společnosti je prováděn nezávislým externím auditorem. Pro společnost je velmi významné jeho programové software vybavení, jako je například program AutoCAD, Bentley nebo systém určený na správu zakázek (37). U takových programů je pak nutná neustálá kontrola aktuálních verzí. Běžným software vybavením každého počítače je kancelářský balík Microsoft Office sloužící pro tvorbu a úpravu dokumentů. V příštím roce je plánována změna v používání některých systémů. Již před pár lety společnost započala s přípravou na zavedení používání systému BIM (Building Information Modeling), který slouží k tvorbě a správě projektů a od roku 2022 jej bude společnost využívat naplno. Společnost neustále sleduje nejmodernější technologie a snaží se jimi řídit.

Schopnosti

Společnost HBH Projekt spol. s.r.o. klade velký důraz na dovednosti a kvalifikační předpoklady zaměstnanců. Zaměstnanci musí disponovat nejen znalostmi a zkušenostmi v oboru, ale také je třeba aby část zaměstnanců procházela autorizací. Autorizací je pak myšlen proces zjištění, zda daná osoba může činnost provést, tedy ověření jejich kvalifikací. Ve společnosti dochází k pravidelným školením, čímž se prohlubují schopnosti a znalosti zaměstnanců. Společnost dále vlastní několik certifikátů, jako jsou například certifikát enviromentálního managementu ČSN ISO 14001:2016, certifikát managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2016 nebo certifikát managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ČSN ISO 45001:2018.

Spolupracovníci

Společnost disponuje dlouholetými zaměstnanci, kteří za tu dobu načerpali spoustu zkušeností. Zaměstnanci jsou převážně rozmístěni na různých pobočkách (Praha, Brno, Bratislava apod.), a tedy se všichni zaměstnanci mezi sebou osobně neznají. Zaměstnanci z různých pracovišť a odlišných profesí spolupracují na stejném projektu s hlavním vedoucím projektu. Vzhledem k tomu, že v jedné chvíli zaměstnanec spolupracuje na vícero odlišných projektech, nabývá tím taktéž nové zkušenosti a znalosti. Zaměstnanci dále podstupují různá školení, například školení týkající se zavedení nového software.

Styl

Veškeré změny a činnosti musí probíhat v souladu s interními směrnicemi a dalšími předpisy společnosti. O změnách ve společnosti a jejích činnostech rozhoduje vrcholový management společnosti, který tvoří tři jednatele společnosti.

2.3 Analýza vybraných finančních ukazatelů

V teoretické části byly definovány vybrané finanční ukazatele. Prostřednictvím těchto ukazatelů bude níže provedena analýza společnosti za předchozích pět let. Bude se jednat o analýzu dat z účetních výkazů za roky 2015, 2016, 2017, 2018 a 2019.

V tabulce níže jsou uvedeny hodnoty použité pro výpočty všech poměrových ukazatelů. Tyto hodnoty byly získány z rozvahy a výkazu zisků a ztrát a jsou uvedeny v tisících Kč. Vzhledem k tomu, že v roce 2019 trval hospodářský rok až do 30.6.2020, jsou hodnoty

z výkazů za tento hospodářský rok přepočítány pro období na 12 měsíců a srovnány se stejně dlouhými obdobími předešlých let.

Tabulka č. 4: Použitá data v tis. Kč (zdroj: vlastní zpracování dle (46))

	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT	1733	1831	957	608	240
EAT	1317	906	661	576	295
Aktiva celkem	144395	144583	207092	142449	111112
Vlastní kapitál	103405	105187	101915	100688	69853
Výkonová spotřeba	60895	86789	153140	93079	192564
Cizí zdroje	40946	39396	105177	41761	41253
Tržby	117138	176805	283694	190531	233142
Zásoby	65035	69233	50194	61712	50034
Rezervy	1499	1695	2156	1930	2312
Dlouhodobé závazky	246	356	607	647	1431
Dlouhodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	264	314	448	420	479
Pohledávky z obch. vztahů	27574	17040	81906	17112	25459
Oběžná aktiva	112651	109946	176355	116537	87591
Závazky z obch. vztahů	25245	22366	80746	26266	21843
Krátkodobé závazky	34201	37345	102414	39184	37510
Krátkodobý finanční majetek	13659	0	0	0	0

2.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poskytují informace o tom, zda je společnost schopna dosáhnout zisku na základě vložených prostředků. Pro analýzu společnosti budou použity čtyři rentability – rentabilita vlastního kapitálu (ROE), celkového kapitálu (ROA), tržeb (ROS) a rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (ROCE).

Tabulka č. 5: Ukazatele rentability (zdroj: vlastní zpracování)

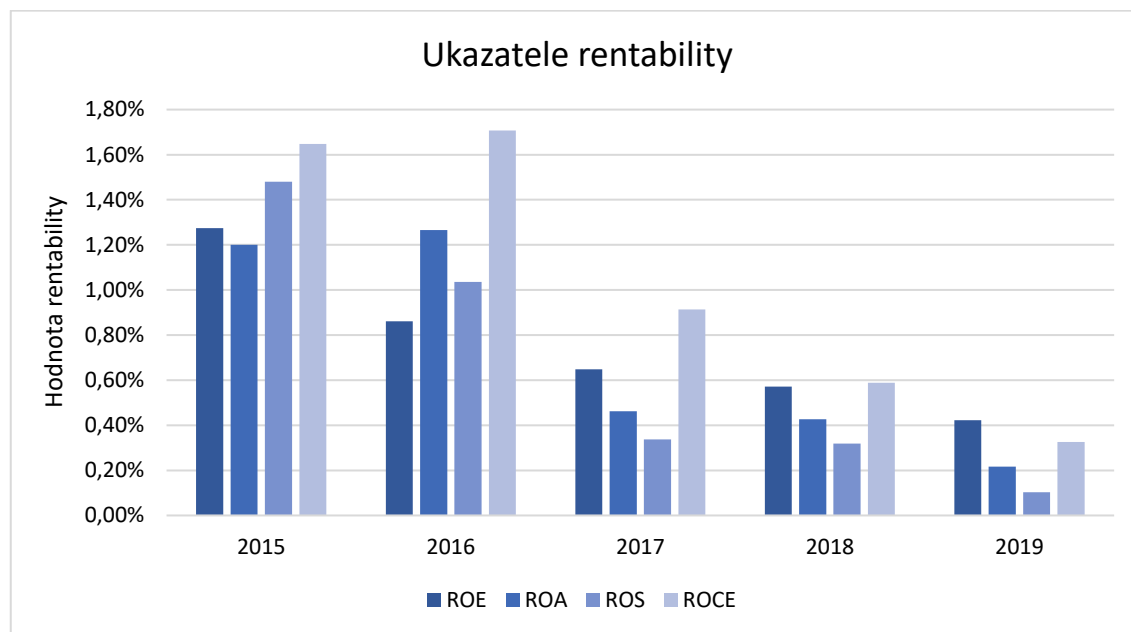
	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	1,27 %	0,86 %	0,65 %	0,57 %	0,42 %
ROA	1,20 %	1,27 %	0,46 %	0,43 %	0,22 %
ROS	1,48 %	1,04 %	0,34 %	0,32 %	0,10 %
ROCE	1,65 %	1,71 %	0,91 %	0,59 %	0,33 %

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je velmi důležitá pro vlastníky společnosti, neboť udává, jaká je výnosnost vloženého kapitálu. Rentabilita má v letech 2015-2019 klesající trend. Zatímco v roce 2015 hodnota dosáhla nejvyšší hodnoty 1,27 %, v roce 2019 klesla až na 0,42 %.

Nejvyšší hodnoty **rentability celkového kapitálu (ROA)** bylo dosaženo v roce 2016, kdy hodnota rentability vzrostla z 1,20 % na 1,27 %. V následujících letech došlo k poklesu hodnoty rentability až na hodnotu 0,22 %, což znamená, že na 1 Kč celkových aktiv připadá 0,0022 Kč hrubého zisku. Příčinou klesajících hodnot rentability bylo postupné snižování provozního výsledku hospodaření.

Rentabilita tržeb (ROS) slouží k vyjádření ziskové marže, tedy kolik korun hrubého zisku připadá na 1 korunu tržeb. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2015, kdy na jednu korunu tržeb připadlo 0,0148 Kč hrubého zisku a společnost v tomto roce dosáhla nejvyššího výsledku hospodaření za celé sledované období. Naopak nejmenší hodnota byla zaznamenána v roce 2019, kdy na jednu korunu tržeb připadlo 0,0010 Kč hrubého zisku.

Hodnota **rentability investovaného kapitálu (ROCE)** udává, jaká je výnosnost kapitálu investovaného do společnosti. U rentability investovaného kapitálu došlo k mírnému zvýšení v prvních dvou letech, a to z hodnoty 1,65 % na 1,71 %, přičemž tato hodnota byla zároveň nejvyšší dosaženou hodnotou ve sledovaném období. Následující roky vykazovaly postupné snižování hodnot, až na hodnotu 0,33 %.



Graf č. 1: Vývoj ukazatelů rentability (zdroj: vlastní zpracování)

2.3.2 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost společnosti hradit své krátkodobé závazky. Pro výpočet byly použity tři druhy likvidity – běžná, pohotová a okamžitá.

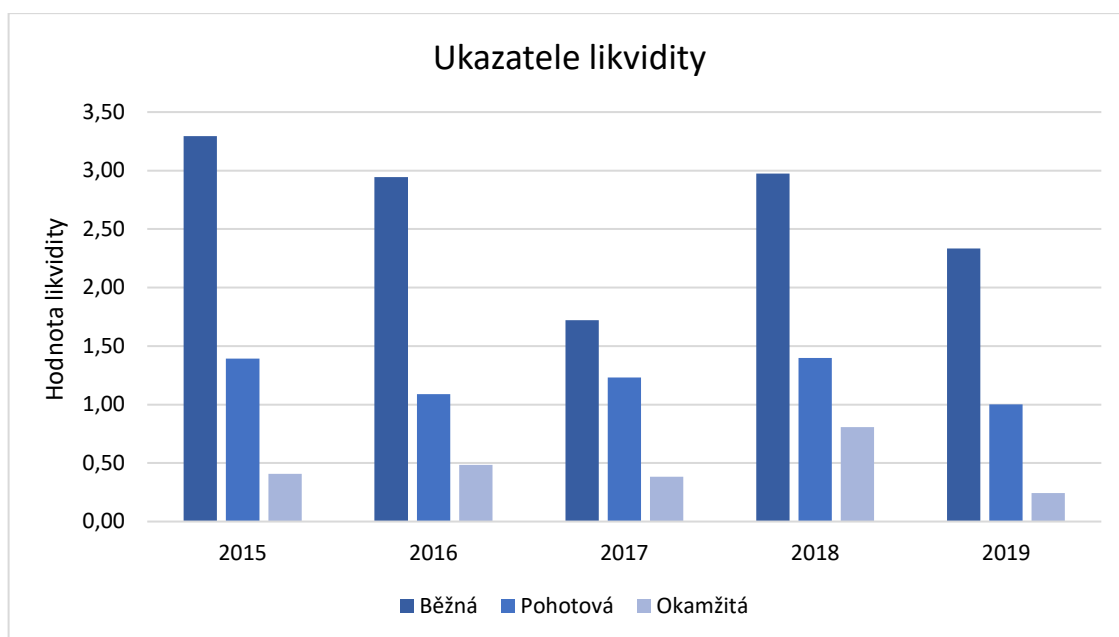
Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity (zdroj: vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná 3. stupně	3,29	2,94	1,72	2,97	2,34
Pohotová 2. stupně	1,39	1,09	1,23	1,40	1,00
Okamžitá 1. stupně	0,41	0,48	0,38	0,81	0,24

Běžnou likviditou se rozumí kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy. Doporučené hodnoty **běžné likvidity** se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5. V letech 2017 a 2019 jsou tyto hodnoty v normě, ve zbývajících letech jsou o něco vyšší. V roce 2015 je hodnota na nejvyšší úrovni 3,29, což je zapříčiněno nejnižšími krátkodobými závazky ve sledovaném období. Hodnoty však pouze mírně převyšují doporučené hodnoty a vypovídá to o dobré platební schopnosti společnosti.

Pohotová likvidita by se měla pohybovat v hodnotách mezi 1 – 1,5. Doporučené hodnoty pohotové likvidity dosahuje společnost ve všech sledovaných letech, přičemž nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2018 a nejnižší hned v roce následujícím s hodnotou 1,00. Vyšší hodnoty pohotové likvidity svědčí o malé výnosnosti společnosti, což v tomto případě neplatí.

U **okamžité likvidity** jsou doporučené hodnoty 0,2 – 0,5. Společnost dosahuje doporučených hodnot ve všech letech s výjimkou roku 2018, kdy je hodnota likvidity mírně nad limitem, a to ve výši 0,81. Tento nárůst byl způsoben poklesem finančních prostředků a velmi výrazným poklesem závazků. Vysoké hodnoty vypovídají o neefektivním naložení s kapitálem. Lze říci, že společnost má dostatek peněžních prostředků k uhrazení závazků.



Graf č. 2: Vývoj ukazatelů likvidity (zdroj: vlastní zpracování)

2.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují, jak jsou aktiva společnosti financována vlastními a cizími zdroji.

Tabulka č. 7: Ukazatele zadluženosti (zdroj: vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0,28	0,27	0,51	0,29	0,37
Úrokové krytí	6,56	5,83	2,14	1,45	0,50

Celková zadluženost je základním ukazatelem, který vyjadřuje, v jaké výši společnost k financování využívá cizí zdroje. Zadluženost v letech 2015–2019 byla v rozmezí 27–51 %. Zkoumaná společnost dosáhla nejvyšší hodnoty zadlužení v roce 2017, a to ve výši 51 %, kdy sice společnost dosahovala nejvyšších aktiv ve zkoumaných letech, avšak více jak polovina celkových aktiv byla financována z cizích zdrojů. V následujícím roce zadluženost výrazně klesla a v posledním zkoumaném období opět mírně vzrostla na hodnotu zadlužení ve výši 37 %, což bylo způsobeno nárůstem cizích zdrojů.

Ukazatel **úrokového krytí** vyjadřuje, jak je podnik schopen splácet nákladové úroky. Doporučené hodnoty alespoň 5 dosáhla společnost v prvních dvou zkoumaných letech, tedy v letech 2015 a 2016. Následující roky vykazují výrazně klesající trend. Pokles

úrokového krytí byl způsoben postupným snižováním výsledku hospodaření. V posledním roce pak došlo k výraznému nárůstu nákladových úroků oproti předchozímu roku, čímž se hodnota úrokového krytí dostala až na hodnotu 0,5.

2.3.4 Ukazatele aktivity

Posledním z poměrových ukazatelů jsou ukazatele aktivity. Patří sem obrat aktiv a doba obratu zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků.

Tabulka č. 8: Ukazatele aktivity (zdroj: vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	0,81	1,22	1,37	1,34	2,10
DO zásob [dny]	199,87	140,97	63,69	116,60	77,26
DO pohledávek z obch. vztahů [dny]	84,74	34,70	103,94	32,33	39,31
DO závazků z obch. vztahů [dny]	149,24	92,77	189,82	101,59	40,84

Obrat aktiv měří, jak je společnost schopna dosahovat tržeb využíváním svých aktiv neboli kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Doporučené hodnoty pro obrat aktiv jsou alespoň 1 a platí přitom, že čím vyšší jsou hodnoty, tím lépe pro společnost. Společnost doporučené hodnoty splňuje ve všech letech s výjimkou prvního zkoumaného roku, kdy byla hodnota menší jak 1. Obrat aktiv společnosti vykazuje ve zkoumaném období rostoucí trend s výjimkou mírného poklesu v roce 2018, kdy společnost vykazovala snížení tržeb oproti předchozímu roku.

Doba obratu zásob má ve sledovaném období klesající tendenci až do roku 2018, kdy se doba obratu zvýšila téměř o dvojnásobek oproti předchozímu roku. Nárůst doby obratu byl způsoben výrazným poklesem tržeb a růstem zásob. V roce 2019 hodnota klesla na 77,26 dní, což znamená že zásoby leží na skladě 77,26 dní do doby jejich spotřeby či prodeje.

Doba obratu pohledávek má ve zkoumaném období kolísavý charakter. V prvním roce doba splatnosti pohledávek byla 84,74 dní a v roce následujícím se hodnota snížila na 34,7 dní. Rok 2017 poté vykazuje opět zvýšení doby obratu pohledávek na 103,94 dní. Tento kolísavý charakter pak pokračuje až do konce posledního zkoumaného období.

Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2017. Odběratelé platí své pohledávky vůči společnosti průměrně během 59 dní.

U **doby obratu závazků** je ve sledovaném období zaznamenán kolísavý charakter. U této doby obratu platí, že by hodnota měla být alespoň na stejné úrovni jako je doba obratu pohledávek, což společnost ve všech uvedených letech splňuje. Průměrný počet dní, než společnost splatí závazky je 114,85 dní.

2.4 Shrnutí finanční analýzy

Společnost vykazuje ve zkoumaném období v letech 2015–2019 klesající výsledek hospodaření. Zatímco nejvyšší hodnoty dosáhl výsledek hospodaření v roce 2016, v následujícím roce hodnota klesla téměř o polovinu a dále vykazovala klesající trend. Na danou situaci mělo vliv mimo jiné i zvyšování výkonové spotřeby, které se v posledním roce zvýšilo více jak trojnásobně v porovnání s prvním zkoumaným rokem. Významný vliv měl také růst mzdových nákladů, což svědčí o tom, že se společnost přizpůsobovala aktuální situaci na trhu práce a navyšovala svým zaměstnancům mzdy.

Nejvyšších hodnot všech druhů rentability dosáhla společnost v prvním nebo druhém roce sledovaného období. V následujících letech vykazovaly hodnoty rentabilit klesající trend. Z hlediska doporučených hodnot společnost nedosahuje příliš uspokojivých výsledků.

Oproti tomu analýza likvidity vykazuje velmi dobré výsledky a vypovídá o tom, že je společnost schopna hradit všechny své krátkodobé závazky. Přestože některé roky u běžné likvidity vykazují hodnoty vyšší, než jsou doporučené, v posledním zkoumaném roce 2019 jsou hodnoty běžné likvidity v normě a tento fakt vypovídá o dobré platební schopnosti společnosti. U pohotové likvidity jsou doporučené hodnoty splněné ve všech letech. Okamžitá likvidita se drží doporučených hodnot v téměř všech letech sledovaného období s výjimkou roku 2018. O společnosti lze říct, že disponuje dostatkem peněžních prostředků potřebných k uhrazení svých závazků. Všechny druhy likvidit dosahují v posledním zkoumaném roce takových výsledků, které jsou v normě s doporučenými hodnotami.

Celková zadluženost ke konci sledovaného období je spíše nízká a činí 37 %, což vypovídá o tom, že společnost využívá k financování převážně vlastní zdroje. Z hlediska

úrokového krytí však společnost v posledním zkoumaném roce nedosahuje doporučené hodnoty alespoň 5.

Hodnota obratu aktiv vykazuje ve sledovaném období rostoucí trend, což vypovídá o optimální výši majetku společnosti. Zatímco v prvním roce společnost byla schopna z jedné koruny aktiv dosáhnout pouze 0,81 korun tržeb, v posledním roce to bylo již 2,10 korun tržeb získaných z jedné koruny aktiv. U doby obratu zásob mají hodnoty kolísající tendenci. Zatímco hodnoty klesaly až do roku 2017, v roce 2018 došlo k nárůstu téměř o dvojnásobek. V posledním sledovaném roce je hodnota doby obratu zásob ve výši 77,26, což znamená že zásoby leží na skladě 77,26 dní do doby jejich spotřeby či prodeje. Průměr hodnoty doby obratu pohledávek je ve sledovaném období ve výši 59 dní, což znamená že odběratelé hradí své pohledávky průměrně během 59 dní. Oproti tomu společnost platí své závazky v průměru během 114,85 dní.

2.5 SWOT analýza

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, název SWOT analýzy je odvozen z počátečních písmen jednotlivých faktorů, které vychází z vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Jedná se o zhodnocení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti.

Silné stránky

Za silné stránky patří zejména vysoká kvalita poskytovaných služeb a s tím související téměř nulový počet reklamací. Společnost působí na trhu již mnoho let, a proto se pyšní dlouholetými zkušenostmi. Za plus lze také považovat přehledné a propracované webové stránky, díky kterým je klient schopen snadno nalézt potřebné informace. Další výhodou je velmi malá fluktuace zaměstnanců, což svědčí nejenom o jejich loajalitě, ale zejména díky čemuž si společnost udržuje pevnou organizační strukturu a nedochází tak k výrazným a časově náročným změnám při organizaci.

Slabé stránky

Od kvality poskytovaných služeb se odvíjí také jejich cena. Při důrazu na kvalitu bohužel není možné nabízet tyto služby levněji. Z analýzy vybraných finančních ukazatelů vyplynulo, že společnost má poněkud malou ziskovost zakázek. Tento faktor lze také považovat za slabou stránku.

Příležitosti

Mezi příležitostmi lze zařadit například používání nejnovějších technologií, které se v čase velmi rychle vyvíjí. Velkou příležitostí je i nadále využívat různých druhů dotací nejen od státu, ale například i od Evropské unie. Za velkou příležitost považuji možnost zvýšení povědomí o důležitosti kvality poskytovaných služeb. Tuto příležitost jsem sem zahrnula z toho důvodu, že jelikož úspěšnost ve veřejných obchodních soutěžích je z velké části ovlivňována cenou nabízených produktů a služeb, neklade se posléze příliš velký důraz na kvalitu odvedené práce. U velkoformátových staveb typu silnice a dálnice by měla být kvalita poskytovaných služeb na prvním místě před cenou, neboť se v dlouhodobém hledisku odrazí spíše kvalita než cena daných služeb.

Hrozby

Jednou z hrozeb jsou legislativní změny, kterými se myslí například obměny v zákonech, mzdách, předpisech, vyhláškách a podobně. Společnost mohou také ovlivnit volby naplánované na podzim letošního roku, neboť jednotlivé politické strany různě podporují středně velké společnosti, čerpání dotací, rozdělování státních financí a podobně. Za hrozbu také považuji konkurenční společnosti nabízející stejné služby. Jednou z významných hrozeb pro společnost může být pochybení zaměstnance při výkonu své práce, z čehož by vyplynula nefunkčnost stavby. Taková situace by mohla vést k fatálním důsledkům při poškození dobrého jména společnosti. Pro případ finanční újmy způsobené profesní odpovědností je však společnost pojištěna. Jednou z dalších hrozeb je pokračující pokles rentability, která je aktuálně pod doporučenou hodnotou a další snižování by mohlo ohrozit existenci firmy.

Tabulka č. 9: SWOT analýza společnosti HBH Projekt spol. s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita poskytovaných služeb • Stabilní organizace • Téměř nulový počet reklamací • Přehledné a propracované webové stránky • Dlouholeté zkušenosti • Loajalita zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší ceny nabízených služeb • Nízká ziskovost
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Použití nových technologií (3D programy) • Využívání dotací • Zvýšení povědomí o důležitosti kvality poskytovaných služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislativní změny • Volby do poslanecké sněmovny 2021 • Konkurence • Pochybení zaměstnance • Pokles rentability

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce bude zpracován návrh možné implementace konceptu Balanced Scorecard do společnosti HBH Projekt spol. s.r.o.. Model vychází z poznatků definovaných v teoretické části této diplomové práce.

K realizaci BSC jsou použity čtyři perspektivy – finanční, interních procesů, zákaznická a perspektiva učení se a růstu. Jednotlivým perspektivám budou přiřazeny strategické cíle, navrhnuté měřítko a jejich cílové hodnoty, kterých by společnost v daných ukazatelích měla dosáhnout. Dále budou stanoveny strategické akce, kterými lze naplnit jednotlivé strategické cíle a cílové hodnoty. Závěrem budou zhodnoceny přínosy vycházející z implementace BSC.

Časový harmonogram implementace BSC

Než bude započata samotná implementace metody BSC do společnosti, je vhodné nejprve zpracovat časový harmonogram. V časovém harmonogramu jsou vyčísleny jednotlivé aktivity, jejich návaznost a zejména délka trvání. První fází projektu je přípravná fáze, která zahrnuje sestavení implementačního týmu, jeho školení a vytvoření časového harmonogramu projektu. Po přípravné fázi přichází tvorba BSC, ve které se provede strategická analýza faktorů okolí, vyjasní se vize a strategie společnosti a stanoví se konkrétní strategické cíle, kterých chce společnost dosáhnout v jednotlivých perspektivách. V této fázi jsou také stanovena měřítko určená pro měření strategických cílů a cílové hodnoty jednotlivých měřítek. Závěrem této fáze je určení strategických akcí, kterými lze stanovených strategických cílů dosáhnout. Poslední fází projektu je plán implementace metody BSC zahrnující integraci BSC do společnosti. Zaměstnanci jsou v této fázi seznámeni s implementací BSC a dále je třeba zajistit plynulost nasazení. V této fázi je zahrnuta také zpětná vazba a časová rezerva.

Předpokládaná doba implementace BSC do společnosti HBH Projekt spol. s.r.o. byla odhadnuta na celkem patnáct měsíců, přičemž třináct měsíců tvoří fáze projektu a dva měsíce jsou časová rezerva. Časové rozmezí je rozplánováno tak, aby bylo možné zformulovat projektový tým a zaškolit vybrané pracovníky o principech, metodách a procesech metody Balanced Scorecard.

Fáze projektu	Měsíc														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Přípravná fáze															
Sestavení implementačního týmu															
Školení týmu															
Vytvoření časového harmonogramu															
2. Tvorba BSC															
Provedení strategické analýzy															
Vyjasnění vize a strategie															
Stanovení strategických cílů															
Vytvoření strategické mapy															
Volba měřítek a cílových hodnot															
Určení strategických akcí															
3. Plán implementace															
Integrace BSC do společnosti															
Seznámení zaměstnanců s BSC															
Zajištění plynulosti nasazení															
Zpětná vazba															
Časová rezerva															

Obrázek č. 6: Časový plán zavedení BSC (zdroj: vlastní zpracování)

Rozpočet projektu

Implementace projektu obnáší určité náklady, a proto byl sestaven předběžný rozpočet jednotlivých položek souvisejících s implementací BSC. Prostřednictvím rozpočtu je pro společnost snazší se připravit na finanční náklady spojené s projektem.

Implementace BSC bude probíhat s pomocí od externí poradenské společnosti, která se zabývá školením BSC a jeho implementací do společnosti. Služby externí poradenské společnosti již zahrnují náklady na školení implementačního týmu. Kromě nákladů za školení implementačního týmu je třeba počítat také se mzdovou odměnou pro samotné účastníky implementačního týmu, který tvoří tři jednatelé společnosti. Poslední položka rozpočtu jsou pak náklady na informační systém určený pro potřeby BSC.

Předpokládaný rozpočet implementace BSC do společnosti byl vyčíslen celkem na 268 000 Kč.

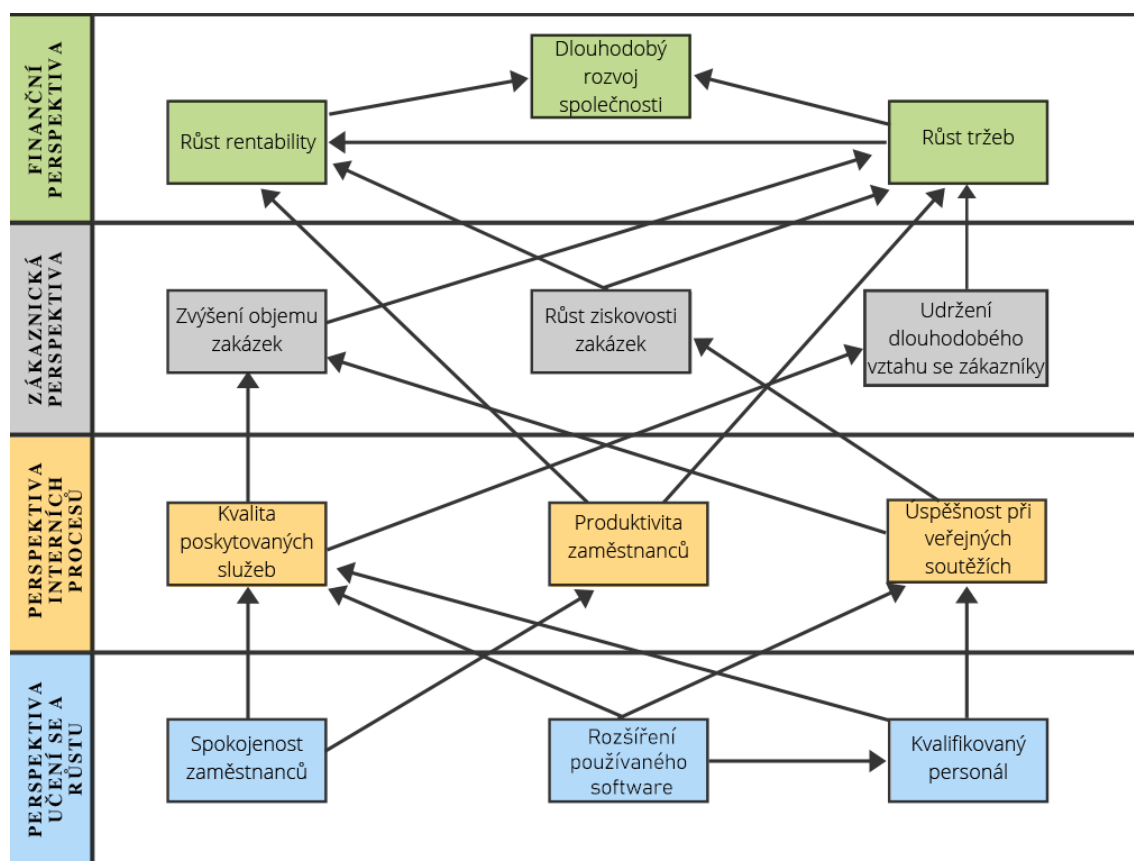
Tabulka č. 10: Finanční plán implementace BSC (zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Náklady v Kč
Služby externí poradenské společnosti	164 000 Kč
Školení zaměstnanců	21 000 Kč
Mzdová odměna pro implementační tým	33 000 Kč
Zavedení modulu pro potřeby BSC	50 000 Kč
Náklady celkem	268 000 Kč

Strategická mapa BSC

Na obrázku níže je znázorněna strategická mapa a vzájemná provázanost strategických cílů BSC mezi sebou a jednotlivými perspektivami. Pro naplnění hlavní strategie společnosti bylo navrženo dvanáct strategických cílů, na které by se společnost měla zaměřit. Vzájemná propojení v rámci perspektiv byla navržena dle mého úsudku a z každého cíle je přesně znázorněná vazba na další cíl. Jednotlivé cíle naplňují hlavní cíl, kterým je dlouhodobý rozvoj společnosti. Strategická mapa je sestavena a navazuje ze zdola nahoru, tedy od perspektivy učení se a růstu k perspektivě finanční.

Vývoj metody BSC lze rozdělit do tří generací. Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala strategickou mapu z třetí generace Balanced Scorecard.



Obrázek č. 7: Strategická mapa (zdroj: vlastní zpracování)

3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Na začátek je třeba stanovit, pro kterou úroveň se bude implementace BSC vztahovat. Koncept Balanced Scorecard bude implementovaný v rámci celé společnosti HBH Projekt spol. s r.o.. Kvalita a zejména pak úspěšnost zavedení modelu bude záviset zejména na vedení společnosti, které se bude na implementaci BSC podílet a je potřeba jeho aktivní účast a spolupráce. Pro všechny zúčastněné je pak důležité správné pochopení modelu.

Dalším krokem této fáze je sestavení implementačního týmu, jehož hlavním předpokladem je dosáhnout shody v rámci vedení společnosti v oblasti vybraných cílů směřujících k úspěšnému zavedení BSC. Implementační tým budou tvořit vybraní pracovníci společnosti, kterými budou tři jednatele společnosti. Tito vybraní pracovníci nejprve projdou důkladným školením externí firmou, kde jim bude vysvětlena daná problematika implementace BSC do společnosti, její přínosy a rizika. Ostatní zaměstnanci by taktéž měli být obeznámeni se zavedením modelu BSC do společnosti,

avšak za implementaci Balanced Scorecard do společnosti HBH Projekt spol s.r.o. bude plně odpovídat implementační tým.

3.2 Objasnění vize a strategie společnosti

Vizi společnosti HBH Projekt spol. s.r.o. je poskytovat kvalitní a bezchybné služby v oblasti projektové přípravy a zajistit tak dlouhodobou funkčnost daných staveb. Hlavní strategií společnosti, kterou se snaží o dosažení výše stanovené vize, je, že klade velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb a snaží se tak o zajištění dlouhodobého rozvoje společnosti.

3.2.1 Konkretizace cílů

V tabulkách níže jsou shrnuty a popsány strategické cíle jednotlivých perspektiv.

Tabulka č. 11: Strategické cíle finanční perspektivy (zdroj: vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Dlouhodobý rozvoj společnosti	Strategickým cílem společnosti HBH Projekt spol. s.r.o. je zajištění dlouhodobého rozvoje společnosti. Tento cíl je zajištěn prostřednictvím růstu výsledku hospodaření a investováním zpět do společnosti.
Růst rentability	Dostatečně vysoká rentabilita je důkazem dobrého hospodaření společnosti.
Růst tržeb	Růst tržeb je ovlivněn jak novými, tak i stávajícími zákazníky. Poskytnutí prvotřídní péče má pak významný vliv na chování zákazníků.

Tabulka č. 12: Strategické cíle zákaznické perspektivy (zdroj: vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Zvýšení objemu zakázek	Větší počet zakázek umožňuje společnosti uspokojit přání více zákazníků.
Růst ziskovosti zakázek	Ziskovost zakázek je důležitá pro zvýšení finančního obrátu společnosti.
Udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky	Disponovat věrnými a opakovaně se vracejícími zákazníky je důležité při boji s konkurenčními společnostmi. Loajalitu zákazníka lze zajistit tím, že se bude společnost snažit o uspokojení jeho potřeb.

Tabulka č. 13: Strategické cíle perspektivy interních procesů (zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Kvalita poskytovaných služeb	Kvalita poskytovaných služeb přispívá k budování dlouhodobých vztahů a loajálnosti klientely.
Produktivita zaměstnanců	Produktivnější zaměstnanci napomáhají k efektivnější práci a úspěchu celé společnosti.
Úspěšnost při veřejné soutěži	Společnost HBH Projekt spol. s.r.o. získává zakázky na principu veřejných soutěží, a proto je podstatné navýšit jejich procentuální výhernost.

Tabulka č. 14: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu (zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Rozšíření používaného software	Rozšíření o virtuální realitu zlepší kvalitu projektových návrhů, a tedy i ziskovost společnosti.
Spokojenost zaměstnanců	Věrní zaměstnanci se podílí na rozvoji společnosti a pomáhají budovat dobrou pověst.
Kvalifikovaní zaměstnanci	Kvalifikovaní zaměstnanci zajišťují konkurenční výhodu a poskytují prostor pro zvyšování kvality a úrovně poskytovaných služeb.

3.3 Tvorba Balanced Scorecard

Tvorba modelu BSC bude stanovena na čtyři perspektivy – finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. U každé perspektivy budou stanoveny strategické cíle, bez kterých není možné implementaci provést. K jednotlivým strategickým cílům budou přiřazeny měřítka, cílové hodnoty a strategické akce, kterými jich lze dosáhnout.

Je důležité, aby měřítka byly vybrána správně, neboť v případě špatně zvolených měřítek by mohlo dojít k negativním důsledkům implementace konceptu Balanced Scorecard. Ke strategickým cílům jsou přiřazeny cílové hodnoty dle vlastního uvážení. Cílové hodnoty jsou určeny na základě odhadu v souladu s porovnáním předchozích i současných hodnot těchto měřítek.

3.3.1 Finanční perspektiva

Pro splnění strategických cílů v oblasti finanční perspektivy byly vybrány následující měřítka a jejich cílové hodnoty.

Tabulka č. 15: Měřítka finanční perspektivy (zdroj: vlastní zpracování)

Finanční perspektiva				
Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Dlouhodobý rozvoj společnosti	Hodnota VH (EBIT)	240 000 Kč	276 000 Kč	Ročně
Růst rentability	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,42 %	> 1 %	Ročně
	Rentabilita tržeb (ROS)	0,10 %	> 0,80 %	Ročně
Růst tržeb	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	233 142 000 Kč	240 000 000 Kč	Ročně

Dlouhodobý rozvoj společnosti

Měřítkem pro dlouhodobý rozvoj společnosti byl zvolen výsledek hospodaření za účetní období. Společnost ve sledovaném období zaznamenala klesající výsledek hospodaření (viz tabulka níže), a proto by vedení společnosti chtělo v následujících letech dosáhnout vyššího výsledku hospodaření, a to alespoň 276 000 Kč.

Tabulka č. 16: Výsledek hospodaření v letech 2015–2019 (zdroj: vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT (v tis. Kč)	1733	1831	957	608	240

Růst rentability

Pro zajištění růstu rentability byly zvoleny ukazatele rentability vlastního kapitálu ROE a rentabilita tržeb ROS. Obě rentability přitom mají ve sledovaném období klesající trend. Vzhledem k aktuálním hodnotám doporučuji u rentability vlastního kapitálu dosáhnout

hodnoty alespoň vyšší jak 1 %. U rentability tržeb doporučuji, aby se společnost snažila v následujícím období o dosažení hodnoty alespoň 0,80 %. Pro společnost by bylo vhodné, aby se v následujících letech snažila o konstantní navyšování hodnot rentability.

Tabulka č. 17: Rentability v letech 2015–2019 (zdroj: vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	1,27 %	0,86 %	0,65 %	0,57 %	0,42 %
ROS	1,48 %	1,04 %	0,34 %	0,32 %	0,10 %

Růst tržeb

Tržby společnosti tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Tržby měly ve sledovaném období rostoucí trend s výjimkou poklesu v roce 2018. Současná hodnota tržeb je ve výši 233 142 000 Kč a pro následující rok byla navržena cílová hodnota tržeb ve výši 240 000 000 Kč.

Tabulka č. 18: Tržby v letech 2015–2019 v tis. Kč (zdroj: vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby (v tis. Kč)	117138	176805	283694	190531	233142

3.3.2 Zákaznická perspektiva

V oblasti zákaznické perspektivy byly vybrány následující měřítka, které doporučuji sledovat.

Tabulka č. 19: Měřítko zákaznické perspektivy (zdroj: vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva				
Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zvýšení objemu zakázek	Počet zakázek	162	168	Ročně
Růst ziskovosti zakázek	Průměrná ziskovost zakázek	1481 Kč	1643 Kč	Ročně
	Podíl zisku na tržbách	0,10 %	0,11 %	
Udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky	Index spokojenosti zákazníka	Neměřeno	> 80 %	Půlročně

Zvýšení objemu zakázek

Aktuální počet zakázek, které společnost HBH Projekt spol. s.r.o. za rok získala, je 162. V následujících letech navrhuji navýšení na přibližně 168 zakázek za rok. Vyšší počet zakázek společnosti zajistí zvýšení celkových tržeb a s tím i spojený zisk.

Růst ziskovosti zakázek

Dalším strategickým cílem je zvýšit průměrnou ziskovost zakázek, díky čemuž společnost dosáhne vyššího zisku. Jako měřítko jsem zvolila průměrnou ziskovost zakázek. Aktuální hodnota byla vypočtena podílem hrubého zisku a počtu zakázek. V posledním zkoumaném roce připadlo 1481 Kč hrubého zisku na jednu zakázku, což tvoří 0,10 % celkových tržeb. Jako cílovou hodnotu jsem zvolila částku 1643 Kč, kterou jsem stanovila v souladu s cílovými hodnotami výsledku hospodaření a počtu zakázek, přičemž by průměrný zisk na zakázku tvořil 0,11 % celkových tržeb. Hodnoty v procentuálním vyjádření byly vypočítány jako podíl hrubého zisku připadajícího na jednu zakázku a průměrných tržeb z jedné zakázky, přičemž průměrnou tržbu z jedné zakázky jsem uvažovala ve stejné výši. Tržba z průměrné zakázky společnosti HBH Projekt spol. s.r.o. připadá ve výši 1 439 148 Kč a byly vypočítány jako podíl celkových tržeb a počtu zakázek.

Udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky

Posledním z doporučených měřítek pro zákaznickou perspektivu je index spokojenosti zákazníka. Ten bude měřen prostřednictvím dotazníku, který bude zákazníkům zaslán po každém ukončení zakázky. Dotazník bude obsahovat otázky zaměřující se na očekávání zákazníka, vnímanou kvalitu zakázek a podobně. Toto měřítko umožní společnosti zlepšit přístup k zákazníkům na základě jejich hodnocení v dotazníku, který bude obsahovat škálu od 0 do 100 bodů dle spokojenosti. Zvýšení spokojenosti zákazníků přitom zajišťuje růst indexu spokojenosti zákazníků. Vybraná společnost doposud tento index nevyužívala. Cílová hodnota se posléze vyhodnotí v procentech a měřítko by mělo dosáhnout alespoň 80 %.

3.3.3 Perspektiva interních procesů

Měřítka a cílové hodnoty v perspektivě interních procesů jsou znázorněny v tabulce níže.

Tabulka č. 20: Měřítka perspektivy interních procesů (zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů				
Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Kvalita poskytovaných služeb	Počet reklamací	0	0	Ročně
Produktivita zaměstnanců	Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance	654 788 Kč	700 000 Kč	Ročně
Úspěšnost při veřejných soutěžích	Podíl vyhraných soutěží	35 %	35 %	Ročně

Kvalita poskytovaných služeb

Pro měření kvality poskytovaných služeb bylo zvoleno měřítko počtu reklamací. Společnost HBH Projekt spol. s r.o. si velmi zakládá na poskytování kvalitních služeb.

Vybraná společnost nemá žádné reklamace, což svědčí o tom, že je schopna přinášet zákazníkům velmi kvalitně odvedenou práci. V následujících letech doporučuji udržet si tuto hodnotu na stejné úrovni, tedy nulový počet reklamací.

Produktivita zaměstnanců

Dalším strategickým cílem doporučeným pro sledování je produktivita zaměstnanců, jež má vliv na rozvoj a ziskovost společnosti. Pro každou společnost je důležité, aby produktivita práce rostla a zaměstnanci tak vykonali více práce za kratší dobu.

Produktivita byla změřena prostřednictvím přidané hodnoty na jednoho zaměstnance. Přidaná hodnota byla vypočtena jako rozdíl tržeb z prodeje výrobků a služeb a výkonové spotřeby. Přidaná hodnota byla v roce 2019 ve výši 104 766 000 Kč. Společnost HBH Projekt spol. s.r.o. má průměrně kolem 160 zaměstnanců, a tedy přidaná hodnota na jednoho zaměstnance je 654 788 Kč. Záměrem společnosti je, aby daný ukazatel rostl. Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance, které by měla společnost docílit, je stanovena na 700 000 Kč. Měření daného ukazatele by mělo probíhat každý rok.

Úspěšnost při veřejných soutěžích

Posledním cílem v oblasti zákaznické perspektivy je zvýšení úspěšnosti při účasti ve veřejných soutěžích. Aktuální hodnota úspěšnosti dosahuje 35 %, což se jeví jako optimální hodnota. V následujících letech proto navrhuji, aby si společnost tuto hodnotu snažila udržet.

3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Pro splnění strategických cílů v perspektivě učení se a růstu byly zvoleny následující měřítka a cílové hodnoty:

Tabulka č. 21: Měřítka perspektivy učení se a růstu (zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu				
Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Rozšíření používaného software		AutoCAD	Autodesk 3ds Max + Unreal Engine	-
Spokojenost zaměstnanců	Dotazník pro zaměstnance	-	90 %	Ročně
Kvalifikovaní zaměstnanci	Počet hodin školení na zaměstnance	11,01	11,76	Ročně

Kvalitní výstup pro zákazníky

Společnost HBH Projekt spol. s.r.o. ke své práci využívá software AutoCAD. Doporučuji k tomuto programu začít navíc používat programy Autodesk 3ds Max a Unreal Engine, přičemž plán používání těchto programů by byl stanoven na tři roky. V prvním roce by proběhl nákup a zvládnutí software Autodesk 3ds Max a Unreal Engine. Ve druhém roce by se tyto programy testovaly a ověřovaly, aby mohly být ve třetím roce zařazeny do ostrého provozu. V programu Autodesk 3ds Max budou připraveny modely k tomu, aby se daly zobrazovat ve virtuální realitě. Pomocí programu Unreal Engine budou posléze tyto modely prezentovány tak, aby jimi zákazník mohl procházet ve virtuální realitě v 3D prostoru. Takováto simulace umožní zákazníkovi lepší představu o budoucím vzhledu dané stavby a jejího okolí.

Spokojenost zaměstnanců

Dalším strategickým cílem je spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Společnost se zajímá o spokojenost svých zaměstnanců prostřednictvím anonymních dotazníků. Bližší výsledky těchto dotazníků mi však nejsou známy z důvodu citlivých informací o zaměstnancích. V budoucnu doporučuji i nadále zjišťovat spokojenost zaměstnanců formou anonymních dotazníků. I přesto, že současná hodnota mi není známa, jako

cílovou hodnotu navrhuji spokojenost zaměstnanců ve výši alespoň 90 %. Frekvence měření tohoto ukazatele je stanovena na jedenkrát ročně.

Kvalifikování zaměstnanci

Jak již bylo zmíněno výše, ke kvalifikaci zaměstnanců napomáhá jejich motivace. Pro vybranou společnost je výhodnější kvalifikovat vlastní zaměstnance spíše než rozšiřovat společnost, a proto klade velký důraz na profesní rozvoj svých zaměstnanců. Častější školení umožňuje zvýšení odbornosti a zkušeností zaměstnanců. Společnost HBH Projekt spol. s.r.o. poskytla profesní školení 85 zaměstnancům v celkové délce 936 hodin za rok. Profesním školením se pak myslí školení zaměřující se na prohlubování znalostí a kvalifikací, tedy bez zákonných školení BOZP a školení řidičů. Jako cílovou hodnotu navrhuji navýšení z 11,01 na 11,76 hodin ročně na jednoho zaměstnance, čímž se zvedne i celkový počet hodin z 936 na 1000 hodin školení za rok.

3.3.5 Strategické akce

Pro tvorbu BSC je třeba stanovit strategické akce, prostřednictvím kterých se převede model BSC do praxe. Jedná se o způsoby, jakými budou naplněny jednotlivé strategické cíle a jak lze dosáhnout cílových hodnot u vybraných měřítek.

3.3.5.1 Strategické akce finanční perspektivy

Strategické akce finanční perspektivy jsou zajištěny zejména naplněním cílů z ostatních perspektiv.

Tabulka č. 22: Strategické akce finanční perspektivy (zdroj: vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Dlouhodobý rozvoj společnosti	Zajištění pomocí naplnění cílů ostatních perspektiv
	Provádění pravidelné finanční analýzy společnosti
Růst rentability	Zajištění pomocí naplnění cílů ostatních perspektiv
	Provádění pravidelné finanční analýzy společnosti
Růst tržeb	Zajištění pomocí naplnění cílů ostatních perspektiv
	Péče o zákazníky
	Konkurenceschopná politika

3.3.5.2 Strategické akce zákaznické perspektivy

V zákaznické perspektivě byly zvoleny následující strategické akce:

Tabulka č. 23: Strategické akce zákaznické perspektivy (zdroj: vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení objemu zakázek	Poskytování kvalitních služeb
	Zvyšování spokojenosti zákazníků
	Analýza potřeb zákazníků
Růst ziskovosti zakázek	Zvýšení počtu zakázek
	Zvýšení cen služeb
Udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky	Budování dlouhodobých vztahů
	Index spokojenosti zákazníka
	Zvyšování spokojenosti zákazníků

3.3.5.3 Strategické akce perspektivy interních procesů

V perspektivě interních procesů byly vybrány strategické akce viz tabulka níže.

Tabulka č. 24: Strategické akce perspektivy interních procesů (zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Strategická akce
Kvalita poskytovaných služeb	Vhodný výběr dodavatelů
	Kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci
	Dodržování pracovních postupů
Produktivita zaměstnanců	Správné přidělování činností zaměstnancům
	Dobře zvolená organizace práce
	Znalost postupů při práci
	Používání nejnovějších technologií
	Finanční motivace
Úspěšnost při veřejné soutěži	Poskytování kvalitních služeb
	Konkurenceschopnost

3.3.5.4 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

V perspektivě učení se a růstu byly zvoleny následující strategické akce:

Tabulka č. 25: Strategické akce perspektivy učení se a růstu (zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Strategická akce
Rozšíření používaného software	Vizualizace modelu ve virtuální realitě
Spokojenost zaměstnanců	Dobré vztahy a pracovní prostředí
	Mzdové bonusy
	Pořádání firemních akcí
	Zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců
Kvalifikovaní zaměstnanci	Zajišťování pravidelných školení s cílem prohloubit vzdělání a znalosti zaměstnanců

3.4 Přínos návrhů řešení

V následující části budou představeny přínosy spojené s implementací metody BSC do společnosti.

Jedním z hlavních přínosů je možnost plnění vlastních strategických cílů, díky čemuž lze dosáhnout zlepšení ve společnosti. Výhoda BSC pak spočívá v tom, že se zaměřuje na společnost jako celek, a tedy umožňuje komplexní pohled na budoucnost dané společnosti. Implementace BSC do společnosti pomáhá zlepšit její výkonnost, a to prostřednictvím splnění hlavního cíle implementace BSC, kterým je dlouhodobý růst společnosti a v rámci kterého existují předem daná pravidla pro dosahování strategických cílů společnosti.

Přínosy spočívají také v plnění jednotlivých strategických cílů, které napomáhají růstu hodnoty společnosti. Mezi tyto cíle patří například růst rentability, tržeb a ziskovosti zákazníků. Zvýšení produktivity, motivace a spokojenosti zaměstnanců pak nepřímo ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb, na čemž si analyzovaná společnost velmi zakládá. Stanovené cíle v perspektivě učení se a růstu umožňují prohlubovat znalosti zaměstnanců, zjišťovat jejich spokojenost, ale i zvýšit kvalitu výstupu pro zákazníky za pomoci využití nejmodernějších technologií vizualizace modelu v reálném čase.

Významný přínos představuje fakt, že si díky implementaci BSC do společnosti zaměstnanci více uvědomí, kam společnost směřuje a jak jsou jednotlivé cíle a strategie navzájem provázány.

V případě dané společnosti není příliš podstatné investovat do marketingu. Pro společnost představuje větší přínos investice do zákazníků, přičemž tak mohou učinit například prostřednictvím konferencí a diskusních setkání. Prostřednictvím takových akcí a na konkrétním případě je pak možné předat zákazníkům důvody, proč je důležitá kvalita poskytovaných služeb, a to nejen v oblasti projektové dokumentace.

3.5 Rizika projektu implementace BSC

Každý projekt s sebou nese určitá rizika. V následující části proto budou zpracována nejvýznamnější rizika, která mohou nastat v souvislosti s implementací BSC do společnosti. Míra rizika pak může být buď nízká nebo vysoká podle toho, jak vážný je jejich výskyt nebo dopad daného rizika. Některé z rizik mohou pro společnost znamenat velmi vážnou

situaci, a proto je důležité nastavit rizikům taková opatření, prostřednictvím kterých lze snížit dopad rizika nebo jej zcela eliminovat.

Pro začátek je tedy vhodné sestavit a provést analýzu rizik a přiřadit jim hodnoty dle závažnosti jejich výskytu nebo dopadu. Mezi rizika plynoucí z implementace BSC do společnosti patří:

- Nevhodně stanovený cíl projektu, kterého má být dosaženo
- Špatně propojené strategie se strategickými cíli
- Chybně zvolený implementační tým
- Nesprávně pochopený koncept BSC
- Realitě neodpovídající cílové hodnoty
- Nesprávně stanovená měřítka
- Nedodržení nákladů projektu

Vedení společnosti, které bude sloužit jako implementační tým, by se mělo snažit o analýzu daných rizik a zhodnocení závažnosti jejich dopadu. V tabulce níže je popsána pravděpodobnost výskytu rizika a míra jeho dopadu.

Tabulka č. 26: Pravděpodobnost a dopad rizika (zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost rizika		Dopad rizika	
0,1 - 1	Velmi nízká	0,1 - 1	Zanedbatelný
1,1 - 2	Nízká	1,1 - 2	Malý
2,1 - 3	Střední	2,1 - 3	Střední
3,1 - 4	Vysoká	3,1 - 4	Těžký
4,1 - 5	Velmi vysoká	4,1 - 5	Zničující

Následující tabulka rozděluje rizika dle jejich hodnot. Hodnota rizika byla získána vynásobením hodnoty pravděpodobnosti a dopadu rizika.

Tabulka č. 27: Hodnota rizika (zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota rizika	
0 - 5	Nízké riziko
5,1 - 10	Lehké riziko
10,1 - 15	Střední riziko
15,1 - 20	Závažné riziko
20,1 - 25	Kritické riziko

V tabulce níže jsou blíže popsána jednotlivá rizika, jejich pravděpodobnost, dopad a hodnota rizika, která byla získána součinem hodnot pravděpodobnosti a dopadu rizika. Dále jsou v tabulce nastíněna opatření, pomocí kterých lze riziko snížit, popřípadě zcela vyloučit.

V další tabulce jsou uvedena konkrétní opatření, kterými lze snížit pravděpodobnost či dopad výskytu rizika. Hodnoty rizika byly nastaveny stejně jako v předchozí tabulce, tedy součinem pravděpodobnosti s dopadem rizika. Snahou analýzy rizik je minimalizovat dopad rizika, případně jej rizika zcela eliminovat.

Tabulka č. 28: Rizika plynoucí z implementace BSC (zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Dopad	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika	Míra rizika
Nevhodně stanovený cíl projektu, kterého má být dosaženo	Ukončení projektu	5	5	25
Špatně propojené strategie se strategickými cíli	Nepoužitelnost konceptu BSC	3	4	12
Chybně zvolený implementační tým	Nedostatečná komunikace, vznik konfliktů mezi členy implementačního týmu	2	3	6
Nesprávně pochopený koncept BSC	Chybné provedení projektu a následné ukončení	4	5	20
Realitě neodpovídající cílové hodnoty	Neschopnost dosáhnout stanovených hodnot	3	4	12
Nesprávně stanovená měřítka	Získání nepotřebných výsledků	3	5	15
Nedodržení nákladů projektu	Zpoždění projektu, případně jeho ukončení	4	3	12

Tabulka č. 29: Opatření k potenciálním rizikům (zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Opatření na zmírnění/eliminaci rizika	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Hodnota rizika
Nevhodně stanovený cíl projektu, kterého má být dosaženo	Dostatečné pochopení a informování o konceptu BSC	3	3	9
Špatně propojené strategie se strategickými cíli	Důkladná kontrola vzájemné provázanosti mezi strategií a strategickými cíli	2	3	6
Chybně zvolený implementační tým	Stanovit předem vhodné kandidáty, kteří budou mít zájem podílet se na implementaci BSC	1	2	2
Nesprávně pochopený koncept BSC	Zajištění důkladného proškolení osob podílejících se na implementaci BSC	2	4	8
Realitě neodpovídající cílové hodnoty	Stanovení hodnot více odpovídající realitě	2	4	8
Nesprávně stanovená měřítko	Konzultace s odborníkem zaměřujícím se na koncept BSC	2	3	6
Nedodržení nákladů projektu	Předběžná kalkulace všech plánovaných nákladů spojených s projektem	3	3	9

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti HBH Projekt spol. s.r.o. a návrhem implementace modelu Balanced Scorecard do společnosti. Zkoumaná společnost HBH Projekt spol. s.r.o. se zabývá projektovou a konzultační činností se zaměřením na infrastrukturní stavby. Hlavním cílem této práce bylo zhodnocení výkonnosti vybrané společnosti a návrh implementace metody BSC.

Diplomovou práci tvoří tři části. V první části práce jsem uvedla teoretické poznatky z oblasti strategického managementu a finančního řízení podniku. Jednu z metod pro měření výkonnosti společnosti, zvanou Balanced Scorecard, jsem následně aplikovala v praktické části diplomové práce.

Ve druhé části diplomové práce jsem nejprve představila analyzovanou společnost HBH Projekt spol. s.r.o. z hlediska její historie, charakteristiky, oboru podnikání a organizační struktury. Vybranou společnost jsem následně analyzovala prostřednictvím strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Dále jsem společnost podrobila analýze vybraných finančních ukazatelů, jako jsou ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a ukazatele doby obratu. Na závěr analýzy jsem vytvořila SWOT analýzu, která obsahuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vycházející ze strategické a finanční analýzy vybrané společnosti.

Hlavní část práce tvoří návrh implementace modelu Balanced Scorecard do společnosti. Na základě formulace mise a vize společnosti jsem navrhla a definovala strategické cíle, kterých chce společnost dosáhnout v rámci jednotlivých perspektiv a na které by se společnost měla zaměřit. Na základě těchto cílů jsem vytvořila strategickou mapu, která znázorňuje vzájemnou provázanost strategických cílů, kterým jsem přiřadila měřítka a stanovila jejich cílové hodnoty. Následně jsem určila strategické akce, kterými lze zajistit naplnění strategie společnosti. Závěrem návrhové části jsem zhodnotila přínosy implementace BSC do společnosti a také rizika s tím spojená.

Za největší hrozbu společnosti lze aktuálně považovat legislativní změny, se kterými souvisí i volby do poslanecké sněmovny plánované na podzim roku 2021. Změny tak mohou nastat v čerpání dotací, případně rozdělování financí. Slabou stránku lze spatřit ve vyšších cenách nabízených služeb dané společností, přičemž vyšší cena může být hlavní překážkou pro zákazníky. Oproti tomu silnou stránku lze spatřit v kvalitě poskytovaných

služeb a s tím spojený téměř nulový počet reklamací za celou dobu fungování společnosti HBH Projekt spol. s.r.o.. Za nově přicházející příležitosti lze považovat například použití nových technologií, mezi něž řadím například i rozšíření používaného software, který je jedním z navržených strategických cílů společnosti a spočívá v možnosti prezentace ve virtuální realitě a v reálném čase.

Přestože rentabilita společnosti není v současné chvíli na uspokojivé úrovni a vykazuje klesající výsledky, ukazatele likvidity jsou tomu opakem a vypovídají o tom, že společnost disponuje dostatkem peněžních prostředků k hrazení svých krátkodobých závazků. Společnost využívá k financování převážně vlastní zdroje, neboť její celková zadluženost je ve výši 37 %. Pozitivní výsledky vyplývají také z doby obratu pohledávek a závazků, neboť zatímco společnost inkasuje peníze za své pohledávky průměrně již během 59 dní, závazky společnost hradí v průměru během 114,85 dní.

Na základě provedených analýz a zjištěných informací doporučuji společnosti udržet si jejich současnou pozici na trhu. Ačkoliv jsem při analýze hospodářských výsledků společnosti zaznamenala klesající trend v některých ukazatelích, byla jsem mile překvapena celkovým stavem společnosti. Jednatelé jsou spokojeni s aktuální situací jejich společnosti a v současné chvíli, co se týče počtu zakázek, se společnosti daří. Společnosti doporučuji i nadále investovat do svých zaměstnanců, ať už se jedná o investici do jejich profesního rozvoje nebo jejich spokojenosti.

Za důležité považuji také investovat čas a peníze do zákazníků, spíše než do marketingu, jelikož to pro společnost podnikající v daném odvětví není podstatné. Investice do zákazníků pak umožňují společnosti předat klientům důvody, proč je kvalita daných služeb značně důležitější než jejich cena.

Dle mého názoru byl cíl práce splněn. V návaznosti na teoretickou část diplomové práce byla zhodnocena současná výkonnost společnosti HBH Projekt spol. s.r.o. a navrhnutá strategie, která může společnosti posloužit jako nástroj pro zlepšení výkonnosti podniku prostřednictvím využití metody Balanced Scorecard.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce* [online]. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007 [cit. 2021-05-13]. ISBN 978-80-245-1212-9.
- (2) SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.
- (3) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. LINDE nakladatelství s.r.o., 2005. ISBN 80-86131-63-7.
- (4) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku* [online]. Praha: Linde, 2011 [cit. 2021-01-21]. ISBN 978-80-7201-882-6.
- (5) JAROSLAV, Wagner. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti* [online]. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009 [cit. 2021-01-21]. ISBN 978-80-247-2924-4.
- (6) KAPLAN, Robert a David NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
- (7) NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: Co, proč a jak měřit?* [online]. Praha: Management Press, 2016 [cit. 2021-01-24]. ISBN 978-80-7261-426-4.
- (8) NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti* [online]. Praha: Management Press, 2001 [cit. 2021-01-24]. ISBN 80-7261-054-6.
- (9) ŠKOP, Michal a Petr POŠÍK. *Six Sigma: Skripta ke kurzu* [online]. 1.vydání. Praha: StatSoft CR s.r.o., 2005 [cit. 2021-01-25]. ISBN 80-903630-2-4.

- (10) DMAIC metoda. *Vlastní cesta: Zvolte si svojí vlastní cestu!* [online]. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/dmaic-metoda-1/>
- (11) NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- (12) HORVÁTH, Péter. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- (13) KAPLAN, Robert a David NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku* [online]. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000 [cit. 2021-04-10]. ISBN 80-7261-032-5.
- (14) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* [online]. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2019 [cit. 2021-01-19]. ISBN 978-80-271-2028-4.
- (15) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Remeš DANIEL a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady* [online]. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017 [cit. 2021-01-19]. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (16) Rentabilita aktiv (ROA - Return On Assets). *Management mania* [online]. [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>
- (17) Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales). *Management mania* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>
- (18) Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed). *Management mania* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-investovaneho-kapitalu>
- (19) Pohotová likvidita (QR - Quick Ratio). *Management mania* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pohotova-likvidita>

- (20) Ukazatele zadluženosti (Debt Ratios). *Management mania* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-zadluzenosti>
- (21) Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio). *Management mania* [online]. [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obrat-aktiv>
- (22) Doba obratu zásob (Inventory Turnover). *Management mania* [online]. [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/doba-obratu-zasob>
- (23) Doba obratu (splatnosti) pohledávek. *Finanční analýza firmy* [online]. [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://www.faf.cz/Likvidita/Doba-inkasa-pohledavek.htm>
- (24) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza* [online]. 2. přepr. a dopl. vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2006 [cit. 2021-04-10]. ISBN 80-7179-367-1.
- (25) WONG, Veronica, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání* [online]. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007 [cit. 2021-04-10]. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (26) ECKHARDTOVÁ, Jana. Makroprostředí společnosti. *Malá marketingová* [online]. [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovyplanvnejsiprostredi1/>
- (27) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení* [online]. 1.vydání. Computer press, a.s., 2010 [cit. 2021-01-12]. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (28) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing* [online]. 2. přepr. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010 [cit. 2021-01-15]. ISBN 978-80-7400-115-4.
- (29) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování* [online]. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007 [cit. 2021-01-15]. ISBN 978-80-247-1911-5.

- (30) The McKinsey 7s Model: Analysing how well your organisation is positioned. *Intology* [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.intology.co.uk/the-mckinsey-7s-framework>
- (31) URBÁNEK, Tomáš. *Marketing* [online]. 1.vydání. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010 [cit. 2021-01-19]. ISBN 978-80-87197-17-2.
- (32) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy* [online]. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013 [cit. 2021-01-19]. ISBN 978-80-247-4670-8.
- (33) HBH Projekt spol. s r.o. , Brno IČO 44961944 - Obchodní rejstřík firem. *Kurzy* [online]. [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/44961944/hbh-projekt-sro/>
- (34) Historie společnosti. *HBH* [online]. [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.hbh.cz/o-spolecnosti/>
- (35) *HBH projekt* [online]. [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.hbh.cz/>
- (36) Společnost HBH Projekt. *HBH Projekt* [online]. [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://www.hbh.cz/kdo-jsme/>
- (37) BUDÍK, Ivan, jednatel HBH Projekt spol. s.r.o. *[Ústní sdělení]*. Brno, 2020.
- (38) Inflace - druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- (39) Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2021. *Kurzy* [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- (40) Podpora a úlevy pro podnikatele a zaměstnance. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/podpora-a-ulevy-pro-podnikatele-a-zamestnance-180601/>

- (41) Průměrné mzdy - 3.čtvrtletí 2020: Průměrná mzda vzrostla reálně o 1,7 %. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2020>
- (42) MORÁVEK, Daniel. Minimální mzda se od roku 2021 zvýší na 15 200 Kč, vzroste i mzda zaručená. *Podnikatel* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/minimalni-mzda-se-od-roku-2021-zvysi-na-15-200-kc-vzroste-i-mzda-zarucena/>
- (43) Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2020: HDP v roce 2020 klesl o 5,6 %. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020>
- (44) Tři čtvrtiny projektových společností mají nedostatek projektantů specialistů. *BusinessInfo* [online]. [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/tri-ctvrtiny-projektovych-spolecnosti-maji-nedostatek-projektantu-specialistu/>
- (45) Naše poslání. *HBH Projekt* [online]. [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://www.hbh.cz/poslani/>
- (46) *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=555373>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BOZP = Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BSC = Balanced Scorecard

CF = Cash-Flow

EAT = Výsledek hospodaření po zdanění

EBIT = Výsledek hospodaření před zdaněním

EFQM = EFQM Model Excellence

EVA = Ekonomická přidaná hodnota

HDP = Hrubý domácí produkt

OR = Obchodní rejstřík

ROA = Rentabilita celkového kapitálu

ROCE = Rentabilita celkového investovaného kapitálu

ROE = Rentabilita vlastního kapitálu

ROS = Rentabilita tržeb

VH = Výsledek hospodaření

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: EFQM Model	17
Obrázek č. 2: Základní perspektivy BSC.....	22
Obrázek č. 3: McKinsey 7S	35
Obrázek č. 4: Organizační schéma společnosti HBH Projekt spol. s.r.o.	40
Obrázek č. 5: Struktura společnosti HBH Projekt spol. s.r.o.....	46
Obrázek č. 6: Časový plán zavedení BSC	58
Obrázek č. 7: Strategická mapa	60

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti	23
Tabulka č. 2: SWOT analýza	36
Tabulka č. 3: Základní informace o společnosti	37
Tabulka č. 4: Použitá data v tis. Kč	48
Tabulka č. 5: Ukazatele rentability	48
Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity	50
Tabulka č. 7: Ukazatele zadluženosti	51
Tabulka č. 8: Ukazatele aktivity	52
Tabulka č. 9: SWOT analýza společnosti HBH Projekt spol. s.r.o.	56
Tabulka č. 10: Finanční plán implementace BSC.....	59
Tabulka č. 11: Strategické cíle finanční perspektivy	61
Tabulka č. 12: Strategické cíle zákaznické perspektivy	62
Tabulka č. 13: Strategické cíle perspektivy interních procesů	62
Tabulka č. 14: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu	63
Tabulka č. 15: Měřítko finanční perspektivy	64
Tabulka č. 16: Výsledek hospodaření v letech 2015–2019	64
Tabulka č. 17: Rentability v letech 2015–2019	65
Tabulka č. 18: Tržby v letech 2015–2019 v tis. Kč	65
Tabulka č. 19: Měřítko zákaznické perspektivy	66
Tabulka č. 20: Měřítko perspektivy interních procesů	67
Tabulka č. 21: Měřítko perspektivy učení se a růstu	69
Tabulka č. 22: Strategické akce finanční perspektivy	71
Tabulka č. 23: Strategické akce zákaznické perspektivy	72
Tabulka č. 24: Strategické akce perspektivy interních procesů	73

Tabulka č. 25: Strategické akce perspektivy učení se a růstu.....	74
Tabulka č. 26: Pravděpodobnost a dopad rizika	76
Tabulka č. 27: Hodnota rizika.....	76
Tabulka č. 28: Rizika plynoucí z implementace BSC	77
Tabulka č. 29: Opatření k potenciálním rizikům	78

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj ukazatelů rentability	49
Graf č. 2: Vývoj ukazatelů likvidity	51